

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza pro firmu Hračky

Strategic Analysis for Hračky Firm

Student: Bc. Sabina Pišková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Sabina Pišková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Strategická analýza pro firmu Hračky**  
**Strategic Analysis for Hračky Firm**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Prezentace firmy Hračky
  4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.  
JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.  
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

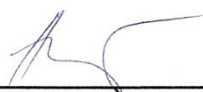
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh,  
vypracovala samostatně.“

Datum odevzdání: 26.4.2013

*Sabina Pišková*

---

Sabina Pišková



**Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce, Ing. Lucji Matusikové, Ph.D., za věnovaný čas a cenné informace poskytnuté v průběhu konzultací.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY.....</b>	<b>2</b>
2.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	2
2.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO NEKONČÍCÍ PROCES .....	2
2.3	FIREMNÍ VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE .....	4
2.4	PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	5
2.5	HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ.....	6
2.5.1	<i>Corporate strategie</i> .....	6
2.5.2	<i>Business strategie</i> .....	6
2.5.3	<i>Funkční strategie</i> .....	7
2.5.4	<i>Horizontální strategie</i> .....	8
2.6	STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	8
2.7	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	10
2.7.1	<i>Analýza makrookolí</i> .....	10
2.7.2	<i>Analýza mikrookolí</i> .....	15
2.8	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	20
2.8.1	<i>Faktory vědecko-technického rozvoje</i> .....	21
2.8.2	<i>Marketingové a distribuční faktory</i> .....	21
2.8.3	<i>Faktory výroby a řízení výroby</i> .....	22
2.8.4	<i>Faktory podnikových a pracovních zdrojů</i> .....	22
2.8.5	<i>Faktory finanční a rozpočtové</i> .....	23
2.8.6	<i>Metody analýzy vnitřního prostředí</i> .....	24
2.9	SWOT ANALÝZA .....	31
2.10	FORMULACE NÁVRHŮ STRATEGIE.....	32
2.11	VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE .....	32
<b>3</b>	<b>PREZENTACE FIRMY HRAČKY .....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA V KONKRÉTNÍCH PODMÍNKÁCH FIRMY.....</b>	<b>36</b>
4.1	PEST ANALÝZA .....	36
4.2	MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	43
4.3	ANALÝZA INTERNÍCH ZDROJŮ .....	48
4.4	SWOT ANALÝZA .....	51

<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>55</b>
5.1	STRATEGIE ROZVOJE PRODUKTU A DIVERZIFIKACE FIRMY HRAČKY .....	55
5.2	OBRANNÁ STRATEGIE.....	57
5.3	STRATEGIE ROZVOJE TRHU .....	58
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>61</b>

# 1 Úvod

Všeobecně známý termín „strategie“ je dnes všemožně zmiňován nejen v podnikové praxi, ale také například v oblasti sportu či v politice. Plány na několik let dopředu si vytváří i každá rozumná domácnost, ať už se jedná o plány osobního či finančního charakteru. Frekvencovanost výskytu tohoto pojmu však v praxi není přímo úměrná frekvenci jejího využití, a to především na poli malých podniků. Panuje spíše obecný názor, že tvorba strategie podložená kvalitní strategickou analýzou je otázkou pouze velkých organizací. Avšak strategická analýza a její následné vyústění ve vhodnou podobu strategického plánu je zásadním procesem pro každý podnik, a to bez ohledu na jeho velikost.

Od druhé poloviny 20. století se navíc začala evropská ekonomika značně měnit. Nový příliv ekonomických subjektů na trh, nová legislativní opatření i technologické postupy donutily stávající podniky opustit dříve aplikované metody řízení a aklimatizovat se na nové ekonomické prostředí. To, co v minulosti stačilo k zabezpečení konkurenceschopnosti podniku, je již dnes běžnou součástí u všech ekonomických subjektů.

Pro účely této diplomové práce byl zvolen malý podnik provozovaný fyzickou osobou na základě živnostenského oprávnění pod názvem firma Hračky. Předmětem její činnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Firma Hračky podniká v oboru maloobchodního prodeje dětských her a hraček. Kromě kamenné provozovny umístěné v Ostravě se od roku 2008 specializuje také na prodej svého zboží přes své vlastní internetové stránky.

Cílem této diplomové práce je provést u výše zmíněné firmy strategickou analýzu, na jejímž základě budou stanoveny hlavní cíle pro její budoucí vývoj. Završením tohoto procesu pak budou závěrečná doporučení ve formě několika navržených strategií.

K provedení praktické části strategické analýzy bude využito několik vhodných metod, které budou teoreticky popsány v první části práce. Konkrétně se bude jednat o analýzu vnějšího prostředí, pro kterou budou v této práci využity metody PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí firmy bude provedena prostřednictvím analýzy interních zdrojů. Výsledná zjištění pak budou shrnuta v závěrečné analýze SWOT.

Veškeré interní informace, týkající se firmy Hračky, uvedené v této práci byly získány díky osobnímu kontaktu s majitelem této firmy. Majitel si nepřál uvádět název své firmy, pro účely celé této práce je tedy využito pojmenování „firma Hračky“.



## 2 Význam a struktura strategické analýzy

Strategická analýza je významným nástrojem managementu všech firem, kde tvoří informační základnu pro formulaci vhodné podnikové strategie. Jelikož je problematika strategické analýzy součástí komplexního oboru strategického řízení, budou v následující kapitole nastíněny základní poznatky z tohoto oboru.

### 2.1 Strategické řízení

*„Strategické řízení uskutečňované vrcholovým managementem, případně vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.“* (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str.4)

Z hlediska hierarchie jednotlivých úrovní řízení zastává strategické řízení vrcholnou pozici. Stejně jako taktické a operativní řízení jej lze charakterizovat prostřednictvím mixu základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontrola - avšak proporce těchto činností se na jednotlivých úrovních odlišují. Liší se také z hlediska míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Významné rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně zabývají. Zatímco ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje v letech, na operativní úrovni se zpravidla jedná o dny. (Zuzák, 2011)

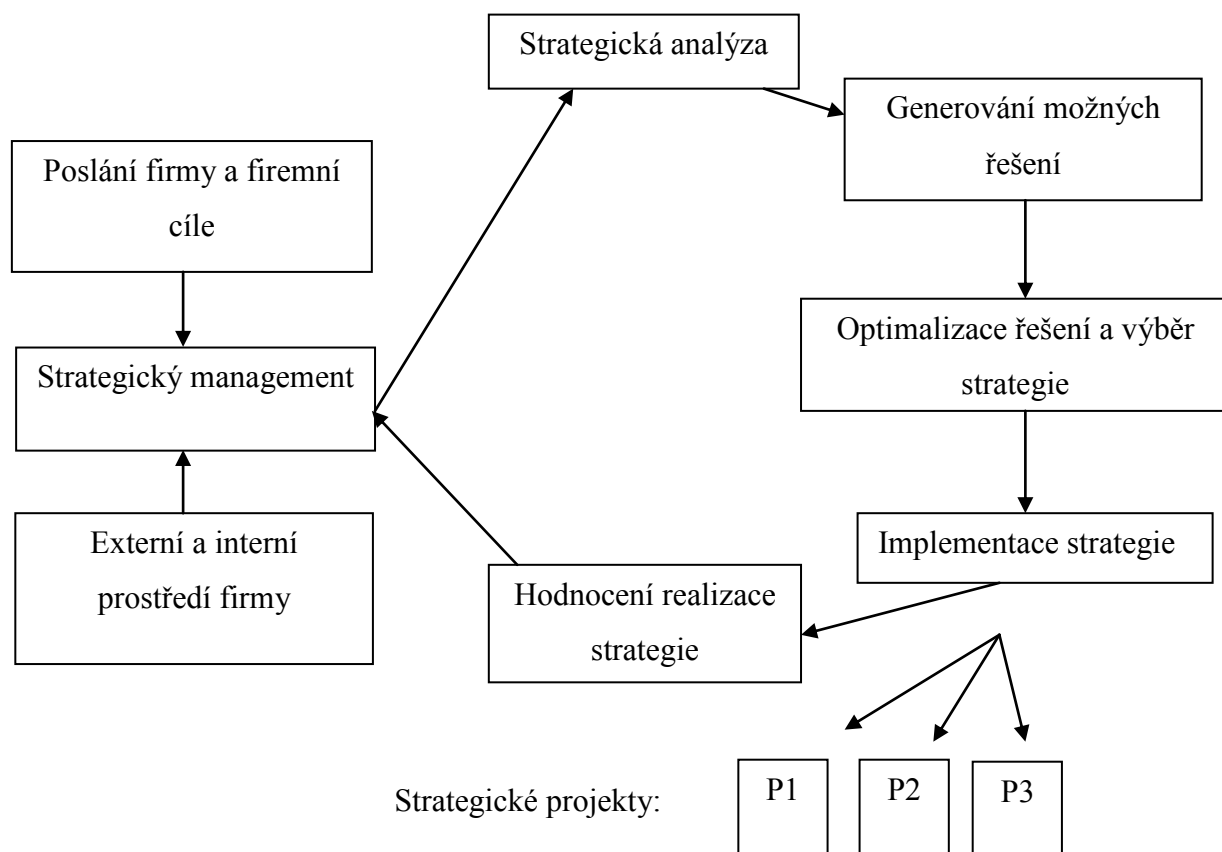
Strategické rozhodování je specifické především neurčitostí výskytu a průběhu určitých jevů a jejich obtížnou předvídatelností. Z tohoto důvodu je strategické rozhodování považováno za špatně strukturované a jeho řešení bývá často založeno spíše na intuici. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### 2.2 Strategické řízení jako nekončící proces

Zřejmě neexistuje ideální model strategického řízení firmy. Díky tomu systém tržní ekonomiky neustále funguje, protože jak vyplývá z její podstaty, vedle vítězů musí stát i poražení. I přesto se však odborníci shodují, že strategické řízení by mělo probíhat v několika logicky navazujících krocích (viz Obr. 2.1).

Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces počínající vymezením poslání a cílů firmy, strategickou analýzou a končící formulací možných variant řešení, výběrem a implementací optimální strategie a kontrolou v průběhu jejich realizace.

Obr. 2.1 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: KEŘKOVSKÝ Miroslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2 vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

Objevují se také argumenty proti zavádění strategických prvků do podnikového řízení. Jedním z nich jsou rychle se měnící podmínky tržního prostředí, které znemožňují dlouhodobější plánování. Dále, strategické cíle jsou většinou formulovány velice obecně a neurčitě, tudíž nedávají pracovníkům jasnou představu o konkrétních krocích, které mají být učiněny k naplnění takovéto vágní formulace. Kritici také poukazují na fakt, že mnoho podniků je v praxi úspěšných i bez integrovaného strategického řízení. Svoji roli zde hrají faktory jako je štěstí, náhoda nebo intuice. Keřkovský (2006) nicméně uzavírá, že kvalita rozhodování strategického charakteru je alfa a omega úspěšnosti podnikání.

Strategické řízení je kontinuálním procesem, musí neustále reagovat na změny prostředí. Jeho důležitost je tím větší, čím větší jsou tyto změny. Za časů centrálně plánovaného hospodářství nebylo strategického řízení na podnikové úrovni třeba. Množství a druh produkce určovalo centrum, nehledě na skutečné potřeby trhu. V dnešní době je situace samozřejmě diametrálně odlišná a požadavky kladené na vrcholový management rostou. A to tím více, čím jsou intenzivnější konkurenční tlaky, ještě více vystupňované vstupem České republiky do Evropské unie. Přesto existuje mnoho podniků, u kterých nejsou patrné žádné prvky strategického řízení. Vrcholový management je přehlacen činnostmi operativního a technického charakteru a na hlavní náplň jeho činnosti, již je tvorba strategie, nezbývá prostor. Je pak otázkou času, jak dlouho dokáže takovýto podnik na trhu přežít. (Sedláčková, Buchta, 2006), (Janečková, Horváthová, 2007)

## **2.3 Firemní vize, poslání a cíle**

Se strategickým řízením úzce souvisí i několik základních pojmů, které budou v této kapitole osvětleny.

V pozadí všech strategických rozhodnutí a úvah stojí vize podniku. Je to sjednocující prvek podniku dlouhodobého charakteru, který je orientovaný jak na vlastníky podniku, tak na zákazníky, zaměstnance, dodavatele. Je to často právě vize, která identifikuje vlastní funkci podniku, a to, kde chce podnik v budoucnosti být. Dá se říct, že ve vizi podniku dochází k syntéze cílů všech zainteresovaných stran podniku. (Zuzák, 2011)

Se základními představami zakladatelů firmy koresponduje také poslání, mise firmy. Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala své vlastní poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Hovoří se zde o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami budou uspokojovány. Mnohdy je mise podniku ve zhuštěné formě vyjádřena i písemně a je rozpracována do několika firemních principů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Najít hranici mezi posláním a vizí podniku je někdy nelehké. Vhodné rozlišení obou pojmů poskytuje také Charvát:

*„Vize představuje budoucí chování organizace. Poslání musí odrážet stávající realitu, vycházet z konkrétních podmínek, ve kterých se firma nachází.“* (Charvát, 2006, s. 29)

Podnikové cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, přičemž stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Jsou hnacím motorem společnosti, ať už jsou stanoveny na celopodnikové úrovni nebo v jednotlivých úsecích firmy. Cíle by měly splňovat podmínku mít tzv. SMART, přičemž jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

- **S** vyjadřuje slovo „*stimulating*“, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- **M** vyjadřuje „*measurable*“, tedy dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- **A** vyjadřuje slovo „*acceptable*“, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kteří je budou plnit,
- **R** vyjadřuje slovo „*realistic*“, tedy reálnost a dosažitelnost cílů,
- **T** vyjadřuje slovo „*timed*“, tj. určenost cílů v čase.

## 2.4 Podniková strategie

V návaznosti na vytyčené cíle pak může podnik začít s tvorbou vlastní strategie, která představuje různé varianty řešení toho, jak stanovené cíle převést do reality.

Základní pojetí ve většině případů definuje podnikovou strategii jako základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle. Existují však i jiné přístupy k definování tohoto pojmu. (Janečková, Horváthová, 2007), (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Některé z nich jsou charakterizovány zde:

- Strategie je charakterizována jako „plán naplnění mise společnosti“. Zde je více zdůrazňována úzká návaznost strategie na základní důvody a motivy, pro něž je určité podnikání uskutečňováno.
- Strategie je „množinou firemních cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplněny“. Tato formulace je bližší realitě v tom smyslu, že v reálných podmínkách nebývá oddělováno vytyčování cílů od formulace způsobů realizace cílů (odpovědnost stejných manažerů za obě tyto činnosti).
- Strategie je ztotožňována s dlouhodobým plánem, kdy tvorba strategie má v tomto pojetí charakter „top-down“.

- Strategie má formu několika scénářů budoucího vývoje a reakcí firmy na jednotlivé možné varianty vývoje. Toto pojetí strategie je typické pro dynamické podnikatelské prostředí a je proto důležité ji nepřetržitě modifikovat.

## **2.5 Hierarchie firemních strategií**

Proces strategického řízení vychází z předpokladu, že strategie je na všech úrovních strategického řízení formována množinou dlouhodobých cílů a způsobů jejich realizace. Tyto cíle by měly být stanovovány dle obecných postupů a měly by splňovat podmínky SMART.

Existuje určitá hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional) úrovní. Při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem „top-down“, přičemž postupným rozpracováním nadřazených strategických cílů na nižších úrovních se zároveň uplatňuje zpětná vazba, tedy postup „bottom-up“. Dále existuje tzv. horizontální strategie, která bývá formulována za účelem potlačení partikulárních zájmů jednotlivých obchodních jednotek, o které bude detailněji pojednáno níže.

### **2.5.1 Corporate strategie**

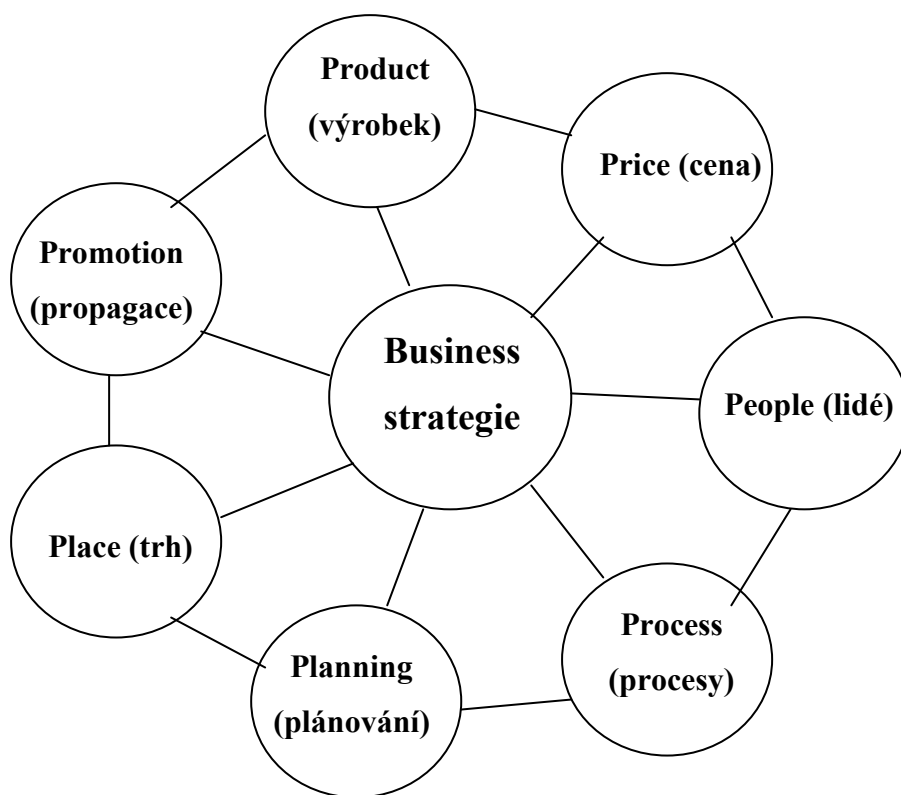
Corporate strategie (podnikatelská strategie) vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek podniku – SBU. Jednotlivé SBU v rámci své business strategie vytvářejí „svoji“ corporate strategii na své úrovni. Corporate strategie je svým způsobem rozpracování mise společnosti a tvoří rámec pro formulaci odpovídajících business strategií. Na formulaci corporate strategie se většinou podílí pouze nejvyšší tým rozhodujících vlastníků a špičkových manažerů podniku.

Obsahově by měla corporate strategie zejména vyčlenit jednotlivé SBU, měla by určit jejich základní strategické cíle a měla by vymezit směry a cesty naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé strategické obchodní jednotky. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### **2.5.2 Business strategie**

Obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou SBU. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by tato strategie měla specifikovat cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu (viz Obr. 2.2).

Obr. 2.2 Rozšířený marketingový mix jako východisko pro obsahové vymezení obchodní strategie



Zdroj: KEŘKOVSKÝ Miroslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2 vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

### 2.5.3 Funkční strategie

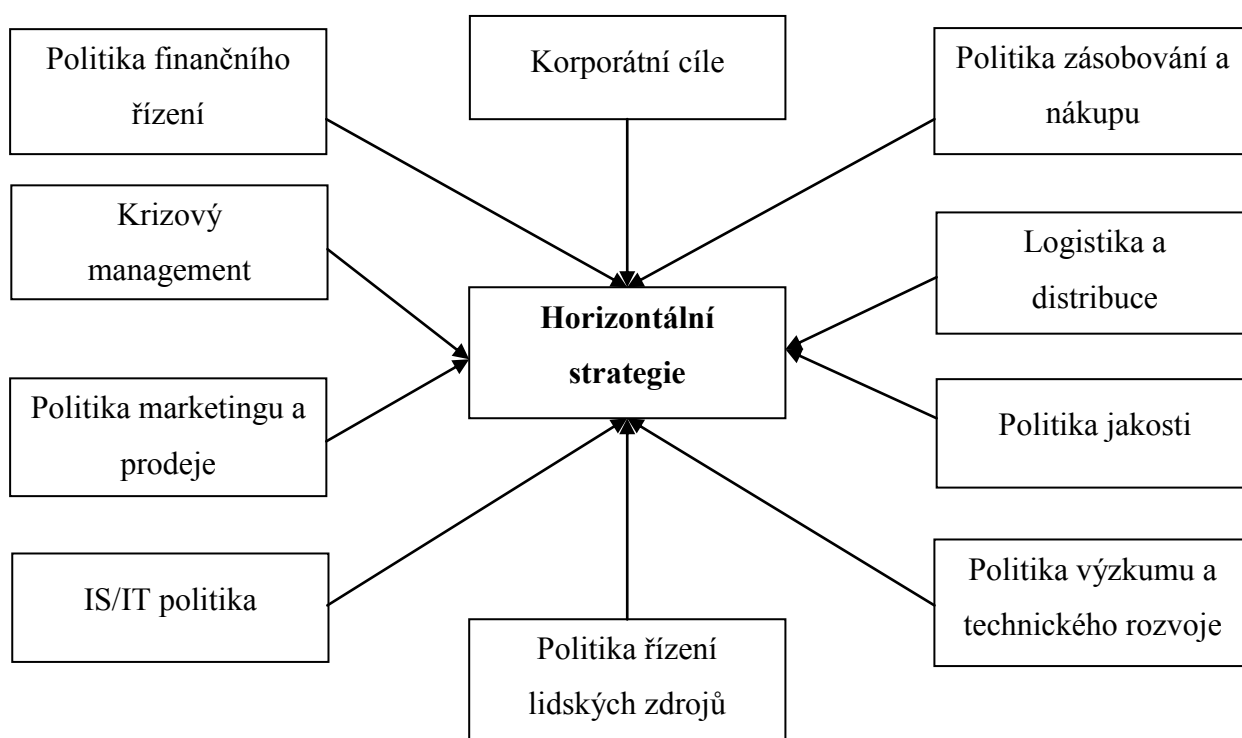
Každá obchodní strategie bývá rozpracována do několika dílčích strategií na nižší úrovni, jejichž role spočívá v zajištění strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Funkční strategie tedy tvoří hierarchickou návaznost na výše zmíněnou obchodní strategii a měly by právě z odpovídající business strategie vycházet. V praxi se hovoří o různých formách funkčních strategií, jako je například strategie rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků, rozvoje výrobní základny, využití informačních technologií a další.

Na rozdíl od úrovně business strategie, kde musí být strategie formulována speciálně pro každou SBU, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány průřezově – tedy společně pro více SBU. Například několik SBU v rámci podniku se může řídit společnou výrobní strategií v případě, že výroba ve všech SBU je zjišťována stejnou výrobní základnou.

#### 2.5.4 Horizontální strategie

Jsou - li strategické obchodní jednotky v podniku propojeny vzájemnými vztahy, měly by být tyto vztahy koordinovány formou tzv. horizontální strategie. Taková strategie definuje strategické cíle společné pro více SBU a řeší vzájemné vztahy, které by v případě jejich přehlížení mohly oslabovat strategické úsilí firmy a mohlo by dojít až k celkové desintegraci. Možný obsah horizontální strategie je znázorněn na obrázku 2.3. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Obr. 2.3 Možný obsah horizontální strategie



Zdroj: KEŘKOVSKÝ Miroslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2 vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

#### 2.6 Strategická analýza

Základním nástrojem strategického řízení je strategická analýza. Jejím cílem je nalezení určitých trendů v chování okolí a podniku a vztahu mezi nimi. Zjištěné trendy pak mohou být určující pro odhadování dalšího vývoje, což může být klíčové pro sestavování budoucí strategie. Podnik však nesmí vycházet pouze ze zjištěných trendů a minulého vývoje, avšak měl by také sledovat momentální příležitosti na trhu a snažit se je maximálně využít ve svůj

prospěch. Dnešní doba globalizace s sebou sice přináší možnosti nových výrobků a služeb a vstup na nové trhy, avšak na druhé straně jsou s ní spojeny neustále nové změny a vysoký příliv konkurence. Proto musí podnik aktivně vyhledávat či sám vytvářet příležitosti, díky kterým si na trhu vytvoří konkurenční výhodu. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Hlavním předmětem zkoumání strategické analýzy jsou vnější a vnitřní prostředí podniku, která jsou vzájemně propojena.

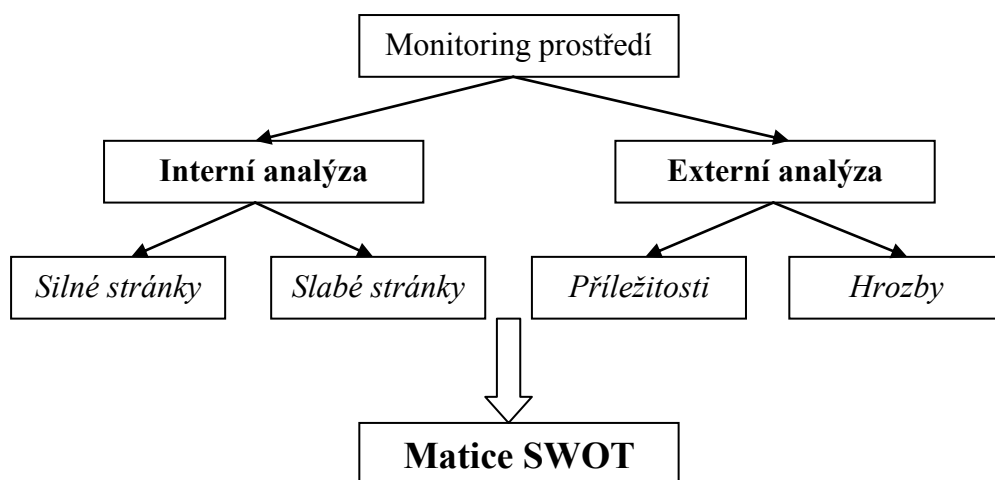
Analýza vnějšího prostředí (externí analýza) je orientována na faktory působící v okolí podniku, které dnes ovlivňují a v budoucnosti zřejmě i budou ovlivňovat jeho strategické postavení. Tato část analýzy je zaměřena na vlivy jednotlivých složek makrookolí (obecného okolí podniku) a mikrookolí (oborové okolí podniku) a jejich vzájemné vazby a souvislosti.

Analýza vnitřního prostředí (interní analýza) je zaměřena na analýzu těch faktorů, které jsou determinantami strategické způsobilosti daného podniku. Jedná se především o dostupné zdroje v podniku, schopnosti a dovednosti potřebné k provádění činností a jejich vzájemná vyváženost. (Koutská, 2008)

Syntéza výsledků externí a interní analýzy má podobu SWOT analýzy. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Je zásadním nástrojem k vytvoření návrhu strategie prostřednictvím využití získaných informací z předešlých dvou analýz.

Grafické znázornění jednotlivých prvků strategické analýzy nabízí obrázek 2.4. Konkrétnější rozpracování procesu strategické analýzy se nachází v následujících kapitolách.

Obr. 2.4 Prvky strategické analýzy



Zdroj: KOUKAL, Jiří. *Strategické řízení* [online]. 2012. [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/metodika-definice/page16.html>



## 2.7 Analýza vnějšího prostředí podniku

*„Analýza vnějšího prostředí se zabývá rozбором faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení.“* (Sedláčková, 2000, s. 7)

Dnešní doba by mohla být charakterizována slovy globalizace a internacionalizace. Díky těmto trendům se okolí podniku dostává do zcela odlišných rozměrů. Podnik může být ovlivněn i vzdálenými či zdánlivě nesouvisejícími trhy a konkurenty. Přesně toto bylo přeci projevem poslední celosvětové krize. Jednotlivé ekonomiky jsou vzájemně provázány a proto je více než žádoucí, aby podniky analýzu okolí nepodceňovaly a zajistily její široký obsah s přihlédnutím na podmínky a charakteristiku konkrétního podniku.

Analýza vnějšího okolí je jedním z nedůležitějších podkladů pro tvorbu strategie a stanovení dlouhodobých cílů. Zaměřuje se na vzájemné vazby jednotlivých složek z makrookolí a mikrookolí. Se současným vnějším prostředím se však pojí také velká míry nejistoty a jeho komplexnost. Neustále se měnící prostředí a nečekané změny se stále více promítají do uplatňování strategického řízení. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Jak již bylo zmíněno výše, externí analýza se dále dělí na dvě další složky – analýzu makrookolí a mikrookolí. Analýza makrookolí se zabývá vlivem makroekonomických faktorů na podnik a využívá především dvě hlavní metody – PEST analýzu a metodu „4C“. Analýza mikrookolí zahrnuje ty subjekty, které jsou v bezprostřední interakci s podnikem. Základní metodou je zde Porterův model pěti sil.

### 2.7.1 Analýza makrookolí

*„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje“* (Sedláčková, Buchta, 2006)

Prosperita podniku je do značné míry ovlivněna tím, jak je podnik schopen se vyrovnat a reagovat na veškeré okolní vlivy. Ve většině případů nejsou podniky schopny ovlivnit okolní politické a ekonomické trendy, nezbývá tedy než se na tyto změny co nejlépe adaptovat.

## ***Analýza PEST***

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.6, při analýze makrookolí je využívána jako jedna z hlavních metod právě analýza PEST. Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech – oblast politická, ekonomická, sociokulturní a technologická. Dílčí rozdělení všech čtyř klíčových oblastí uvádí obrázek 2.5. (Bělohlávek, 2001)

Obr. 2.5 Vybrané faktory používané při PEST analýze

<b>Politické faktory</b> antimonopolní opatření ochrana životního prostředí politika zdanění regulace exportu/importu sociální politika stabilita ekonomiky	<b>Ekonomické faktory</b> ekonomické cykly trendy vývoje HDP míra nezaměstnanosti míra inflace úrokové sazby cena energií
<b>Sociokulturní faktory</b> demografický vývoj životní úroveň vzdělanost obyvatelstva přístup k práci	<b>Technologické faktory</b> výdaje veřejného sektoru na výzkum a vývoj trendy ve vývoji a výzkumu rychlost technologických změn vládní přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### ***Politické faktory***

Jedním z hlavních faktorů ovlivňujících podnikání je bezesporu faktor politický. Vláda a další politické a jiné instituce vytváří pravidla konkurenčního prostředí, daňovou politiku, stanovují podmínky privatizace, politiku zaměstnanosti, regulují operace na finančních trzích a další. Pro podnik jsou klíčové také otázky týkající se politické stability a členství v nadnárodních organizacích (Evropská Unie). (Navrátilová, 2010)

Výše daňových odvodů má v praxi bezprostřední dopad na podniky. Vláda svými fiskálními zásahy v podstatě určuje atraktivitu podnikatelského prostředí – čím nižší daňové zatížení, tím atraktivnější prostředí.

Role státu v ekonomice nespočívá pouze na vytváření zákonů a kontrole jejich dodržování. V tržních ekonomikách má stát také úlohu významného zaměstnavatele i spotřebitele. Další významnou funkcí státu je zde také definice a realizace tzv. hospodářské politiky, která mívá například podobu podpor malého podnikání, exportu, výzkumu a technického rozvoje. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### ***Ekonomické faktory***

Stav domácí i zahraniční ekonomiky by se jednoznačně měl promítnout do strategického rozhodování každého podniku. (Dedouchová, 2001)

Existují čtyři základní makroekonomické ukazatele:

1. Míra ekonomického růstu – indikuje růst či pokles dané ekonomiky, což má vliv na celkovou spotřebu a tedy i ziskovost.
2. Úroková míra – představuje náklady podniku spojené s půjčováním peněz na finančních trzích, v dobách krize je nástrojem k oživení ekonomiky
3. Směnný kurz – ovlivňuje konkurenceschopnost tuzemských výrobků v zahraničí.
4. Míra inflace – vysoká míra inflace je pro podniky hrozbou, protože snižuje výnosnost investic a tím utlumuje investiční aktivitu.

Ekonomických faktorů ovlivňujících strategické rozhodování podniků je celá řada a záleží především na managementu firmy, aby zvážil, které z nich jsou v dané situaci relevantní. Důležitost by přitom neměla být kladena na současný stav ekonomiky, ale na predikci jejího vývoje do budoucna. Predikováním budoucího vývoje může podnik využít nastalou ekonomickou situaci v zemi či odvětví a zvolit variantu chování, která mu umožní maximalizovat zisk. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### ***Sociokulturní faktory***

Sociokulturní faktory jsou odrazem mentality a postoje lidí na daném území. Podniky jsou nuceny reagovat na změny spojené s odlišnostmi demografických charakteristik. Například v dnešní době je kladen mnohem větší důraz na kvalitu života, což se projevuje substitucí práce volným časem. Podniky na toto reagují například zaváděním nových forem

práce (pružná pracovní doba). Včasné odhalení sociokulturních faktorů také hraje důležitou roli ve vztahu se zákazníky a dodavateli. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Klíčovou úlohu v oblasti sociálních faktorů sehrávají zejména:

- společensko-politický systém a společenské klima;
- hodnotové stupnice a postoje lidí;
- životní styl;
- životní úroveň;
- kvalifikační struktura populace;
- zdravotní stav a struktura populace.

### ***Technologické faktory***

Podnikatelské prostředí je charakteristické svou dynamikou. V takovém prostředí podnik nemůže dlouhodobě přežít bez inovace svých výrobků či služeb. Naopak musí neustále sledovat veškeré technologické změny ve svém okolí nebo ještě lépe, musí být iniciátorem těchto změn. S technologickým pokrokem se tak pojí zvyšování konkurenceschopnosti firmy a zlepšení hospodářských výsledků.

Přestože je dnes investice do výzkumu a inovací téměř nezbytným předpokladem existence podniků, nese s sebou i určitá rizika spojená s nejistotou návratnosti vložené investice. Například konkurenti mohou přijít s něčím „inovativnějším“ nebo inovativní výrobek či služba nemusí být přijat spotřebiteli. Firmy, které kdysi porozuměly důležitosti a naléhavosti inovací, dnes těží ze svých moudrých rozhodnutí, která v minulosti učinily (IBM, Microsoft, General Electric atd.). (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Analýza technologických faktorů tedy pomáhá podniku sledovat nové trendy v technologiích, což mu umožňuje pružněji reagovat na proměnlivost podnikatelského prostředí. Jako příklad může sloužit vládou prosazovaný důraz na ekologičnost a s tím spojená výstavba solárních elektráren, která se stala významným investičním impulsem pro domácí i zahraniční investory. (Navrátilová, 2010)

Při realizaci PEST analýzy není až tak podstatné množství zachycených faktorů, ale spíše jejich relevantnost s ohledem na současný stav podniku. Zároveň je vhodné tuto analýzu provádět průběžně, jelikož jak stav okolí, tak stav podniku není neměnný, a tudíž by využívání zastaralých výsledků analýzy mohlo vést ke zkresleným výstupům.

## **Metoda „4C“**

V rámci života jednoho podniku může nastat situace, kdy se podnik rozhodne expandovat na zahraniční trhy, ať už z důvodu nasycenosti domácího trhu nebo v důsledku objevení nových příležitostí v zahraničí. Tento trend globalizace je v dnešní době běžným jevem.

V případě, že se podnik rozhodne proniknout na zahraniční trh, je třeba odpovědět na otázku, jakou strategii vstupu využít. V podstatě se jedná o zásadní rozhodnutí mezi dvěma variantami – globální a multiregionální strategie. Globální strategie chápe celý svět jako homogenní trh, zatímco multiregionální strategie považuje jednotlivé regiony za tak rozdílné, že každý z nich oslovuje odděleně.

Metoda „4C“ je zaměřena právě na analýzu faktorů globalizace a je nástrojem volby vhodné strategie globální expanze. Název vychází z anglického označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena.

- Customers – zákazníci
- Costs – náklady
- Country – národní specifika
- Competitors – konkurence

Každá z těchto skupin relevantních faktorů je dále dělena do dalších faktorů, kterými je třeba se v rámci volby globální strategie zabývat. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Nalezení odpovědí podniku na otázky „Kdo jsou jeho zákazníci?“, „Jaké jsou jejich potřeby?“ či „Jaká jsou jejich očekávání?“ je prvním krokem k uvědomění si, zad jsou požadavky zákazníků jednotné či diferencované. Jednou ze základních otázek, kterou si tedy podnik musí klást, je, zda zákazníci uspokojí homogenní produkt nebo zda je nutné přihlížet na specifika jednotlivých oblastí.

Obrovský posun v oblastech technologického rozvoje a zkracování životního cyklu výrobku s sebou přináší rostoucí náklady na vývoj a inovace. V některých odvětvích jsou tyto náklady tak vysoké, že pouze ty největší podniky jsou schopny tyto náklady nést. Tato situace například v automobilovém, leteckém či farmaceutickém průmyslu vyústila v nespočet akvizic a strategických spojení. Dalším problémem jsou výrobní náklady, které svou výší nutí přistupovat podniky ke globalizaci a k dosahování velkých objemů výroby, z čehož plynou značné výnosy z rozsahu.

Ještě stále si dnes mnoho zemí udržuje své protekcionistické obchodní politiky, přestože trend směřující k liberalizaci obchodu je nepřehlédnutelný. Veškerá opatření tohoto druhu však činí některé zboží nekonkurenceschopným v porovnání s lokálními produkty. Jedním z důvodů zavádění protekcionismu může také být snaha zamezit vniku nebezpečných výrobků na trh. Výrobky podléhající povinnému schvalování musí být před uvedením přezkontrolovány akreditovanou laboratoří, která zkoumá, zda tyto výrobky vyhovují stanoveným normám. Tyto normy však také mohou znamenat výrazný zásah do procesu globalizace. Další bariérou implementace jednotné strategie jsou vesměs nepsané kulturní a institucionální normy, které se mnohou v různých lokalitách výrazně odlišovat, tudíž vyžadovat zcela odlišný přístup. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Velkou konkurenční výhodou globálních podniků je jejich větší vyjednávací síla. Tyto podniky mohou využít možností spojených s přesunem výroby do zemí s levnější pracovní silou nebo mohou uplatnit výnosy z rozsahu, což malý podnik na regionální úrovni není schopen realizovat. Výhodou malého podniku však může být hlubší znalost místního prostředí a specifických požadavků zákazníků. (Navrátilová, 2010)

### **2.7.2 Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí podniku představuje velmi zásadní součást strategické analýzy. Mikrookolí podniku je konkrétně představováno zejména odvětvím, v rámci kterého podnik soutěží, a dále bezprostředními konkurenčními silami, kam lze zařadit konkurenty, zákazníky a dodavatele. (Sedláčková, Buchta, 2006),

#### ***Odvětví podniku***

*„Odvětví bývá obvykle definováno jako skupina podniků nabízející na trhu obdobný výrobek či službu“* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 30)

Jak již bylo výše zdůrazněno, vymezení podnikového odvětví je primárním úkolem analýzy mikrookolí. Vymezit relevantní odvětví podniku však někdy bývá velmi složité. Sortiment některých podniků je velmi široký a zažité členění jednotlivých odvětví se s technologickým rozvojem stává stále méně využitelné.

Cílem této analýzy, stejně jako u předchozí analýzy makrookolí, není zajistit nepřehledné množství informací, ale pouze identifikovat zásadní hybné síly v odvětví a určit faktory zajišťující atraktivitu odvětví.

Výsledkem analýzy je pak identifikace impulsů, které jsou příčinou důležitých změn v odvětví, a odhad předpokládaného směru vývoje. V této práci mohou být nápomocny odpovědi na následující otázky. (Sedláčková, Buchta, 2006)

- V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?
- Jak je odvětví strukturováno?
- Jaký vliv má struktura odvětví?
- Které hlavní síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví?
- Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

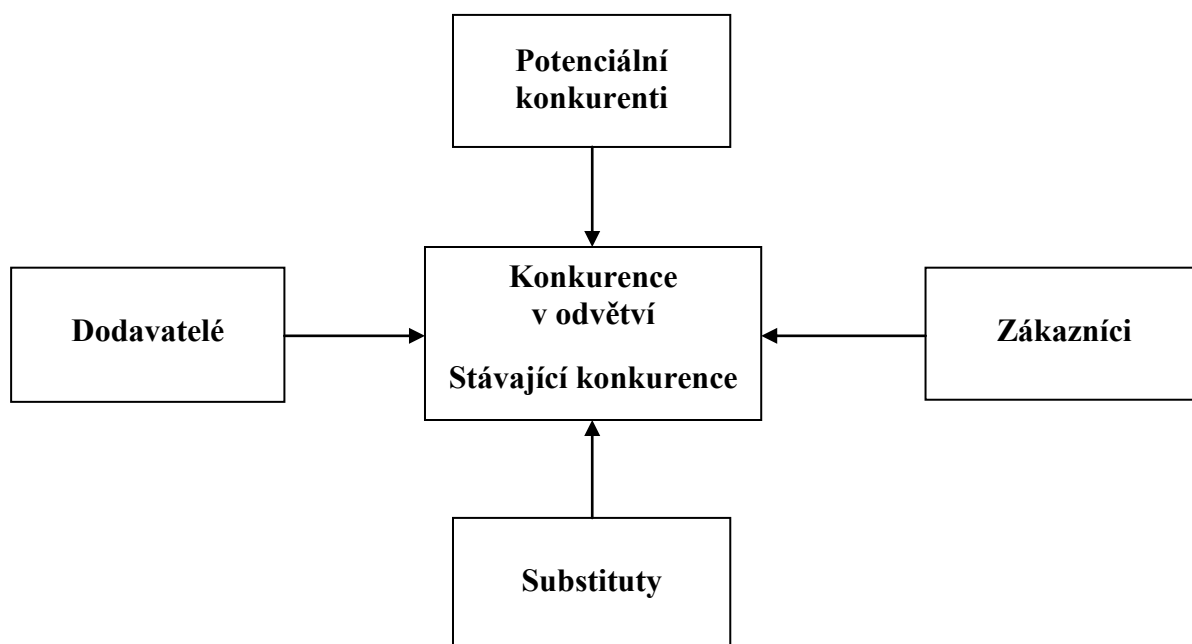
### ***Konkurenční síly***

Analýza konkurenčních sil je jedním z nástrojů, který podniku napomáhá určit své postavení mezi konkurenty v odvětví i na trhu. K analýze konkurenčních sil a konkurenčního prostředí dnes slouží tzv. model pěti konkurenčních sil, jehož autorem je Michael Porter, a který bude podrobněji rozpracován v následující kapitole.

### ***Model pěti konkurenčních sil***

Michael Eugene Porter je významným americkým ekonomem, který v současnosti působí na Harvard Business School a jako konzultant. Je významným průkopníkem v oblasti strategického řízení a otcem zmiňovaného modelu pěti konkurenčních sil, nazývaného též jako Analýza 5F (Five Forces). Podstatou této metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování pěti základních konkurenčních subjektů (obr. 2-6). (Analýza 5F, online, 2013)

Obr. 2-6 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

### ***Hrozba vstupu nových konkurentů***

Každé odvětví s sebou přináší hrozbu spojenou s příchodem nových konkurentů na trh. Tyto subjekty se snaží na trhu zaujmout co nejlepší pozici a přicházejí s novými zdroji či strategickými rozhodnutími. Nově přichozí subjekty jsou však omezovány zejména bariérami vstupu do odvětví a také reakcí stávajících podniků na trhu.

Mezi hlavní překážky vstupu na trh lze zařadit výnosy z rozsahu, které jsou typické především pro určitá odvětví (elektrické komponenty), a s tím spjaté vysoké vstupní náklady. Další překážkou jsou jistě určité vazby a know-how stávajících podniků. V určitých odvětvích je velmi složité získat zákazníky, kteří doposud byli věrni konkurenci (např. daňové, finanční, investiční poradenství). Nepřekonatelnou bariérou také může být kapitálová náročnost vstupu na trh. S rostoucími náklady příměrně klesá hrozba nově vstupujících subjektů (např. těžební, automobilový průmysl). Jednou z nejhůře překonatelných překážek je samotné know-how a s tím spojená tzv. zkušenostní křivka stávajících subjektů, která vystihuje pokles průměrných nákladů v důsledku akumulované výrobní zkušenosti. Mezi další možné bariéry



vstupu lze zařadit také vládní omezení či nařízení (např. ohledně životního prostředí) a obavy z agresivních reakcí stávajících subjektů.

### ***Rivalita stávajících konkurentů***

Podniky na již existujícím trhu mají především snahu o zachování konkurenční výhody či o zvýšení své tržní pozice. Tato směsice ofenzivního a defenzivního chování je jednou z nejdůležitějších sil Porterova modelu. Podniky v podstatě reagují na strategické tahy svých konkurentů a této situaci přizpůsobují vlastní strategická rozhodnutí, čímž dochází ke konkurenčním bojům. Intenzita těchto bojů je pak ovlivněna několika níže uvedenými faktory:

- velikost a síla konkurentů;
- růst odvětví;
- vysoké fixní náklady;
- nedostatečná diferenciaci;
- různorodost konkurentů;
- vysoké strategické záměry;
- bariéry výstupu z odvětví.

Konkurenční boj je jevem, který provází podnik po celou dobu jeho působení na daném trhu. Konkurenční podmínky se v odvětví mohou neustále měnit, proto je třeba průběžně sledovat a reagovat na měnící se trendy.

### ***Hrozba substitutů***

V případě, že se na trhu objeví cenově výhodný, kvalitativně alespoň srovnatelný produkt s minimálními náklady zákazníků na přechod k danému substitutu, je třeba možnosti substituce věnovat zvýšenou pozornost. Cílem této analýzy je včas identifikovat možné substituty a zamezit jejich expanzi do stávajícího odvětví. (Navrátilová, 2010)

Porterův model sice neoperuje s „příbuznými“ substituty – komplementy, přesto tyto produkty mohou odvětví ovlivňovat stejně významně, jako právě substituty a jejich vliv by měl být při analýze zohledněn. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

### ***Vyjednávací síla zákazníků***

Zákazníci, nebo lépe řečeno odběratelé, jsou skupinou, která svým chováním může značně ovlivnit strategické rozhodování podniku. Mezi faktory určující konkurenční sílu odběratelů patří:

- nepočetná skupina odběratelů nakupující velké objemy produkce (např. řetězce hypermarketů);
- nakupované produkty tvoří majoritní část nákladů podniku;
- standardizace produktu usnadňující přechod k jinému dodavateli;
- nízké zisky odběratelů atd.

Jednou z možností, jak reagovat na rostoucí sílu klíčových odběratelů, je snaha o upevnění obchodních podmínek s odběrateli disponující menší vyjednávací silou.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Největší síla dodavatelů leží v možnosti regulace ceny dodávaného zboží či služeb. Její navyšováním mohou negativně ovlivňovat ziskovost daného odvětví. Faktory související s konkurenční silou dodavatelů jsou obdobné vlivu odběratelů:

- dodavatelé představují malý počet podniků;
- dodávané produkty nepodléhají hrozbě substituce;
- dodávané produkty jsou odebírány ve velkých objemech;
- dodávané produkty mají zásadní vliv na kvalitu koncového výrobku;
- odběratel není významným zákazníkem dodavatele atd.

Stejně jako u odběratelů, i zde platí pravidlo, že vyjednávací sílu větších dodavatelských subjektů lze částečně eliminovat pevnými obchodními vztahy s menšími živnostníky či fyzickými osobami.

Neexistuje dnes podnik, který by nebyl ovlivňován subjekty z jeho vnějšího okolí. A právě síla konkurenčních skupin, uvedených výše v této kapitole, má velký dopad na celkovou ziskovost a rizikovost odvětví. Jednoduše řečeno, čím větší konkurenční tlaky jsou vyvíjeny, tím menší je výnosnost odvětví i podniku a naopak.

Dnešní doba, která ve všech směrech podléhá trendu globalizace, s sebou bezpochyby přináší stále častější konkurenční boje. Snahy nadnárodních organizací ohledně odstraňování bariér volného obchodu tak na straně druhé vyústily v příliv nových konkurenčních podniků

do všech odvětví. V takovém prostředí by se měl každý podnik snažit dělat taková strategická rozhodnutí, která povedou nejen k získání konkurenční výhody, ale také k jejímu udržení.

Výstupem Porterova modelu by tedy měl být celkový pohled na strukturu konkurenčního prostředí daného podniku. Na jeho základech pak podnik může vytvořit funkční strategii, která mu zajistí nejen ziskovost, ale také dlouhodobou významnost pro jeho zákazníky. (Navrátilová, 2010)

## **2.8 Analýza vnitřního prostředí podniku**

V předchozích kapitolách bylo podrobněji pojednáváno o možných metodách analýzy vnějšího prostředí podniku. Tato kapitola se bude hlouběji zabývat jeho vnitřním prostředím, které má pro strategické řízení rovněž zásadní význam.

Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností, respektive strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na příležitosti a hrozby vznikající v jeho vnějším okolí. Dnešní pojetí této analýzy se značně odlišuje od jejího pojetí v minulosti. Tehdy se o vnitřních možnostech podniku hovořilo až v momentě implementace zvolené strategie, což už mnohdy bývalo velmi pozdě. Top management tak narazil na problém, že podnik například díky svým omezeným zdrojům není schopen plnit stanovené strategické cíle. Na základě těchto zkušeností se pak analýza vnitřního prostředí, nebo-li tzv. vnitřní audit, stala východiskem pro tvorbu podnikové strategie.

Hlavním úkolem vnitřního auditu je identifikace, analýza, vyhodnocení, pochopení, rozvoj všech zdrojů a schopností a jejich závěrečná implementace podnikové strategie. Díky této analýze by měl podnik získat komplexní představu o všech vazbách uvnitř podniku, o své výchozí situaci a o svých silných a slabých stránkách, které mu pomohou zajistit si konkurenční výhodu, nebo které je naopak třeba vyeliminovat.

Pro strategickou analýzu vnitřních zdrojů podnik pracuje se zdroji označovanými jako „výrobní faktory“. V ekonomii tento termín označuje zdroje používané v procesu výroby či poskytování služeb. Obvyklé dělení těchto faktorů je trojí – půda, práce a kapitál, případně zde bývá zahrnována kvalita managementu, informace, firemní kultura, image firmy, know-how, goodwill a další faktory. Jiné dělení podnikových zdrojů pak rozlišuje například zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční. (Keřkovský, Vykypěl, 2006), (Navrátilová, 2010)

Mnohem účelnější členění výrobních faktorů pro potřeby strategického řízení uvádí Keřkovský, který dané faktory kvůli oddělení od ekonomického pojetí nazývá firemními faktory. Dělí je do pěti následujících skupin:

- faktory vědecko-technického rozvoje;
- marketingové a distribuční faktory;
- faktory výroby a řízení výroby;
- faktory podnikových a pracovních zdrojů;
- faktory finanční a rozpočtové.

V následujících kapitolách budou jednotlivé oblasti firemních faktorů blíže popsány.

### **2.8.1 Faktory vědecko-technického rozvoje**

Vědecko-technický rozvoj podniku je důležitou součástí zisku a udržení konkurenční výhody. Faktory vědecko-technického rozvoje pokrývají právě tu oblast, která má firmě vytvořit předpoklady pro využití výsledků vědecko-technického pokroku v její strategii.

Vědecko-technický rozvoj s sebou však nemusí nutně přinést pouze výhody. Nové výrobky a technologie mohou na straně jedné znamenat nové tržní příležitosti, na druhé straně však mohou být ohrožením pro stávající výrobky a technologie. Z tohoto důvodu se hovoří o třech typech technologií – pozitivních, negativních a neexistujících.

Pozitivní technologie jsou zaměřeny na špičkový vývoj existujících výrobků a technologií. Oblast negativních technologií je orientována na ty materiály a technologie, které jsou hrozbou pro existující výrobky a technologie. Neexistující technologie, jsou takové, které se zaměřují na ty technologie, které mohou pro stávající možnosti znamenat příležitost či hrozbu až ve vzdálenější budoucnosti.

V praxi často převládá názor, že v případě že firma sama nerealizuje výzkum a vývoj, není potřeba tyto faktory před zformulováním strategie zpracovávat. Odborníci však tvrdí, že každá firma by měla mít vytvořen vlastní potenciál, který ji umožňuje výsledky vědecko-technického rozvoje vstřebat a využít ve své vlastní strategii. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### **2.8.2 Marketingové a distribuční faktory**

Důležitost marketingových faktorů se může značně odlišovat v závislosti na charakteru nabízených výrobků či služeb. Obecně vzato podnik vyrábějící spotřební zboží s vysokým

podílem na trhu bude do marketingu alokovat mnohem více svých zdrojů než například podnik specializující se na konkrétní skupinu zákazníků. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

V oblasti marketingu a distribuce je nutno analyzovat následující základní kritéria:

- celkový a relativní podíl na trhu;
- účinnost cenové strategie podniku;
- účinnost prodejní síly;
- vztahy s klíčovými zákazníky;
- fáze životního cyklu hlavních výrobků;
- kvalita výrobků a služeb;
- účinnost reklamy a jiných podpůrných aktivit;
- účinnost servisu po nákupu atd.

### **2.8.3 Faktory výroby a řízení výroby**

V minulosti byla efektivita výroby dosahována především prostřednictvím ekonomiky velkého rozsahu, která využívala snižování jednotkových nákladů díky svému velkému rozsahu. V dnešní době se však hlavním aspektem výroby stává flexibilita výrobce, pro kterou je typické rychle uspokojení zákaznickových individuálních potřeb.

Hlavními zkoumanými kritérii této oblasti by měly být:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí;
  - dostatečnost výrobních kapacit;
  - flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníka;
  - spolehlivost a stabilita výrobních systémů;
  - hospodárnost a účinnost využití výrobních zařízení
  - hospodárnost a účinnost využití energií, surovin a polotovarů;
  - účinnost systému řízení zásob a procesu řízení výroby atd.
- (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### **2.8.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Konkurenční výhoda podniku může být také ovlivněna následujícími faktory z oblasti podnikových a pracovních zdrojů:

- prestiž a image podniku;
- organizační struktura, pracovní klima, kultura podniku;

- velikost podniku v rámci oboru;
  - zkušenosti a motivace řídicích pracovníků;
  - kvalita zaměstnanců;
  - vztahy s odbory;
  - účinnost systému strategického řízení a informačního systému atd.
- (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

## 2.8.5 Faktory finanční a rozpočtové

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“* (Růčková, 2010, s.9)

Úloha finanční analýzy v procesu strategického řízení je velmi významná. Jejím hlavním smyslem je především příprava podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.

Analýza finančních a rozpočtových faktorů pak řeší dva hlavní problémové okruhy:

1. Posuzuje finanční zdraví podniku
2. Posuzuje reálnost navrhovaného strategického rozvoje z finančního hlediska

K provedení finanční analýzy podniku se v praxi využívá několika finančních ukazatelů, které jsou rozděleny ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele jsou pouhým posouzením jednotlivých položek účetních výkazů, rozdílové ukazatele jsou výsledkem rozdílu položek aktiv a pasiv. Nejpočetnější a nejvyužívanější skupinu tvoří ukazatele poměrové, které jsou definovány jako podíl dvou položek (Růčková, 2010). Mezi poměrové ukazatele se nejčastěji řadí ukazatele likvidity, ukazatele síly, ukazatele efektivnosti využití zdrojů a ukazatele ziskovosti. (Dluhošová, 2010), (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### ***Kralickýv Quick test***

Jednoduchou formu zhodnocení finančního stavu podniku nabízí metoda vytvořená profesorem Kralickem z roku 1991. Jak již vyplývá z názvu, jedná se o rychlý test finančního zdraví, který pracuje se čtyřmi poměrovými ukazateli. Dva z nich vypovídají o finanční stabilitě podniku a další dva o jeho výnosové situaci. (Růčková, 2010)

Celkový přehled výpočtů jednotlivých ukazatelů a postupu jejich známkování je uveden v tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Kralickuv Quick test

	<b>Finanční situace</b>		<b>Výnosová situace</b>	
Ukazatel	Vlastní kapitál / Aktiva	Cizí zdroje – KFM/ Provozní CF	EBIT / Aktiva	Provozní CF / Tržby
vypovídá o	kapitálové síle	zadlužení	Výnosnosti	finanční výkonnosti
hodnocení (známka)				
1 – výborný	> 30 %	< 3 roky	> 15 %	> 10 %
2 – velmi dobrý	> 20 %	< 5 let	> 12 %	> 8 %
3 - průměrný	> 10 %	< 12 let	> 8 %	> 5 %
4 - špatný	< 10 %	> 12 let	< 8 %	< 5 %
5 – ohrožení insolventí	negativní	> 30 let	Negativní	negativní

Zdroj: BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika II.* 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 206 s. ISBN 978-807-19438-77

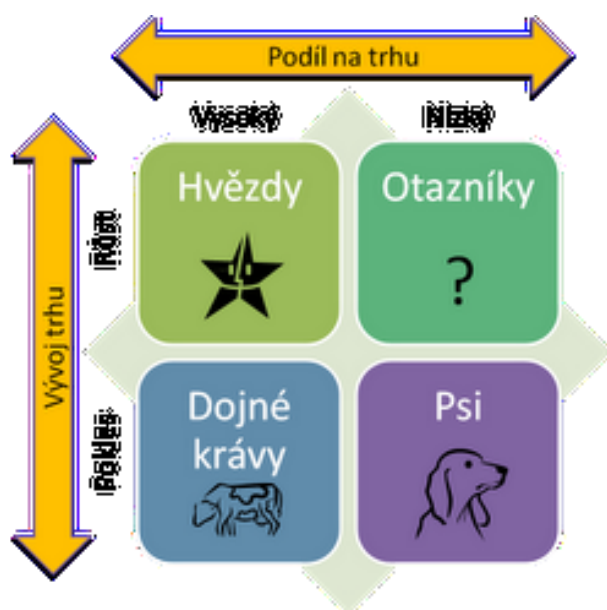
## 2.8.6 Metody analýzy vnitřního prostředí

V této kapitole budou podrobněji popsány metody, které jsou v praxi využívány k analýze vnitřního prostředí podniku. Konkrétně se jedná o Matici BCG a Matici GE, Model 7S a Hodnototvorný řetězec odvětví.

### *Matice BCG (Boston Consulting Group)*

Boston Consulting Group, přední poradenská skupina v oblasti řízení, vyvinula dnes již populární přístup známý jako matice růst – podíl. Matice, složená ze čtyř kvadrantů, znázorňuje odlišné typy výrobních skupin, a to v závislosti na dvou veličinách – tempo růstu trhu a tržní podíl (obr. 2.7). (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Obr 2.7 Matice BCG



Zdroj: *BYZNYS SLOVÍČKA: Bostonská matice* [online]. [cit.18.2.2013]. Dostupné z: [http://www.byznyslovicka.com/ekonomika\\_management/bostonska-matice](http://www.byznyslovicka.com/ekonomika_management/bostonska-matice)

V závislosti umístění jednotlivých výrobků či podnikových jednotek v rámci kvadrantů matice provádí podnik rozhodnutí o tom, zda dané výrobkové skupiny budovat, udržovat, sklízet či se jich zbavovat.

### Osy a kvadranty Matice BCG

Tempo růst na svislé ose představuje roční tempo růst trhu, na kterém jsou obchody uskutečňovány. Vodorovná osa pak znázorňuje relativní podíl výrobkové skupiny vzhledem k podílu největšího konkurenta.

Jednotlivé kvadranty nesou české názvy přeložené z anglického originálu – Stars, Cash cows, Problem child, Dogs.

Hvězdy představují výrobkové skupiny s vysokým podílem na trhu a zároveň s vysokým tempem růstu daného trhu. Tyto skupiny jsou pro podnik do budoucna velmi perspektivní a podnik by se měl snažit udržet tyto výrobky v dané pozici na trhu. Přestože je jejich udržování spojeno s dalšími finančními výdaji, tato skupina výrobků je zároveň vysoce zisková a přináší podniku značnou část jeho výnosů.



Výrobní skupiny s vysokým podílem na trhu, avšak s nízkým růstem trhu, nesou označení dojných krav. Zde již pro podnik není klíčové do této skupiny investovat, ale pouze sklízet zisky z prodejů.

Otazníky tvoří skupinu výrobců s nejasnou budoucností. Podnik má možnost buďto investovat do zlepšení jejich tržní pozice nebo uvažovat o odchodu z této části trhu.

Nejméně perspektivní skupinou jsou tzv. psi, kteří nedisponují ani vysokým podílem na trhu, ani vysokým tempem růstu. V takovém případě by měl podnik zasáhnout a vyřadit tyto výrobky z prodeje. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### ***Matice GE (General Electric)***

Zatímco matice BCG byla primárně sestavena pro identifikaci hlavních skupin produktů, korporace General Electric, konkrétně její poradenská společnost McKinsey & Co., sestavila na počátku 70. let 19. století matici pro analýzu podniků jako celků.

Korporace GE v této době zaštiťovala více než 150 společností z různých odvětví. Úkolem McKinsey bylo poskytnout korporaci odpověď na to, které ze společností jsou pro existenci GE důležité (konkrétně které generují dostatečné cash-flow), a kterých by se naopak mohla korporace v blízké době zbavit. Bylo však nutno najít společné hodnotící kritérium pro podniky z rozdílných odvětví. Za tímto účelem společnost McKinsey přišla s návrhem devítibuněčné matice, která operuje se dvěma univerzálními parametry – atraktivita odvětví a síla daného podniku v odvětví.

Atraktivita odvětví je zjišťována prostřednictvím poměrně širokého spektra různých kritérií, kam lze zařadit například ukazatele rentability odvětví, ziskovost odvětví, velikost trhu, rychlost růstu trhu atd. Jelikož matice pracuje se třemi stupni atraktivity (nízká, střední a vysoká), je snad nejtěžším úkolem nastavení hranic mezi jednotlivými stupni.

Mnohem snáze se pak provádí hodnocení konkurenční síly daného podniku v odvětví, jelikož lze provést porovnání se stávající konkurencí. I zde hodnocení podléhá mnoha kritériím, kam lze zařadit například jednotková cena, obchodní marže, marketingové schopnosti, kvalita poskytovaných služeb, loajalita zákazníků atd. Stejně jako atraktivita, i konkurenční síla se v matici dělí do tří stupňů – malá, střední a velká.

Obr. 2.8 Matice General Electric/McKinsey

		Konkurenční síla		
		Velká	Střední	Malá
Atraktivita odvětví	Vysoká			
	Střední			
	Nízká			

Zdroj: <http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>

Dle výsledného umístění podniku v rámci matice pak management provádí rozhodnutí týkající se jeho dalšího strategického vývoje.

V případě, že se podnik bude nacházet v jednom ze žlutých polí, měla by se jeho strategie ubírat směrem k investování do svého růstu a udržování či vylepšování této pozice v rámci odvětví. Investic do těchto podniků jsou tedy prioritní.

Pozice podniků umístěných v oranžových polích by se dala charakterizovat jako „nikterak výjimečná“. Většinou jsou zde doporučení zaměřena směrem ke strategii setrvání na stávající pozici, která by nijak neohrozila stabilitu podniku. McKinsey doporučuje zaměřit se na aktivity přinášející malé, byť jen krátkodobé výnosy.

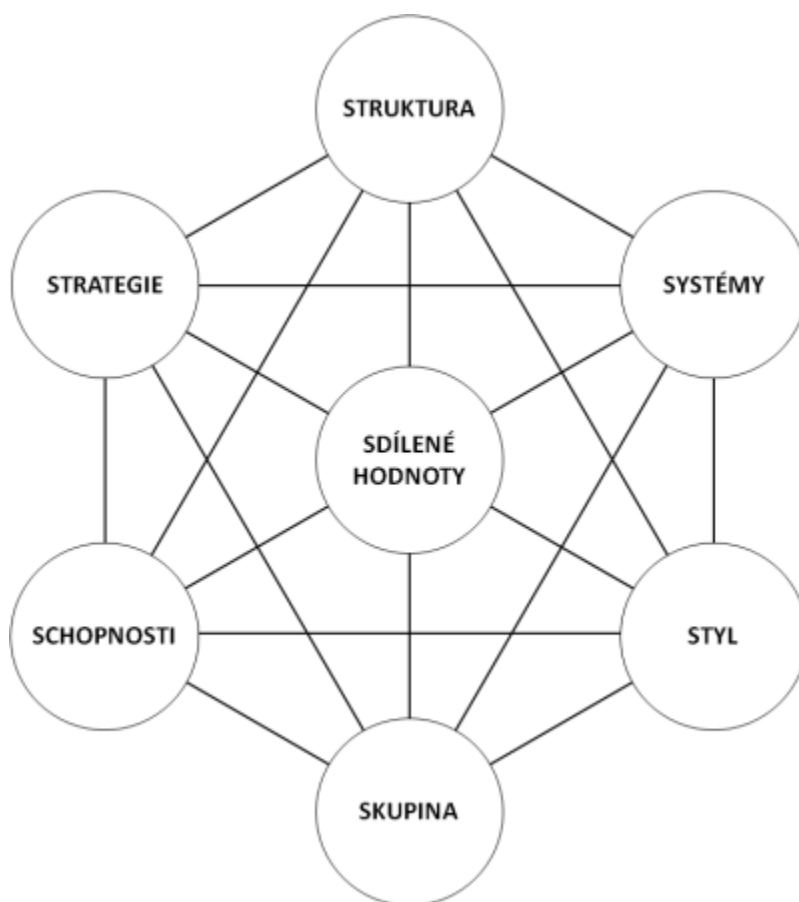
Poslední tři pole zahrnují podniky, které jsou na konci svého životního cyklu. Dokud je jsou jejich náklady na kapitál stále kladné, má smysl vytěžovat z těchto podniků zisk, v opačném případě je za dané situace nejlepší se podniku zbavit. (BUSINESSVIZE, online, 2011)

### **Model 7S**

Tento model patří k významným analýzám vnitřního prostředí podniku a jeho autorem je již zmiňovaná společnost McKinsey & Co. Model pracuje se sedmi kritickými faktory úspěchu, které jsou vzájemně propojeny a musí být v rámci podniku rovnoměrně rozvíjeny. Tyto faktory definují rámec modelu 7S a podmiňují úspěch dané společnosti.

Hlavní (klíčové, kritické) faktory úspěchu znázorňuje obrázek 2.9:

Obr. 2.9 Rámec „7S“ faktorů firmy McKinsey



Zdroj: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

Prvním faktorem ovlivňujícím interní prostředí podniku je podniková strategie. Ta je charakterizována dlouhodobou orientací podniku k určitému cíli a zároveň možnostmi podniku daných cílů dosáhnout. Strategie by měla vycházet z firemní vize a z jejího konkrétního poslání. Tato problematika včetně hierarchického členění strategií je již podrobněji rozpracována v kapitole 2.3, 2.4 a 2.5 (Smejkal, Rais, 2006)

Druhým faktorem je firemní struktura, tedy jakési organizační uspořádání podniku, od kterého se dále odvíjí styl řízení. Klasifikace organizačních struktur není doposud zcela jednotná. Mezi dvě základní struktury se řadí struktura liniová a štábní, dále existují různé kombinace (liniově štábní, maticové, projektové), které stojí někde na pomezí těchto dvou typů také řada dalších forem (výrobokové, funkční). (Cejthamr, Dědina, 2010)

Pod pojmem systémy jsou především rozuměny veškeré informační systémy, které v organizaci probíhají, od nejnižších stupňů definování problému, přes vyšší systémy řízení vztahu se zákazníky (CRM) až po manažerské informační systémy.

V závislosti na dané organizační struktuře je v rámci podniku uplatňován jistý styl řízení. Klasická typologie uvádí členění na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire, případně autokratický, demokratický a liberální. (Smejkal, Rais, 2006)

- Autoritativní styl řízení – vedoucí rozhoduje samostatně, účast ostatních pracovníků na řízení firmy je vyloučena.
- Demokratický styl řízení – existuje vyšší míra participace podřízených na řízení podniku, vedoucí si však ponechává odpovědnost v konečných rozhodnutích.
- Styl laissez-faire – charakteristický svým volným průběhem řízení podniku, vedoucí do činností jednotlivých skupin zasahují jen minimálně.

Lidský faktor je hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti podniku. Z tohoto důvodu je důležité klást důraz také na umění jednat s lidmi, konkrétně se spolupracovníky v rámci podniku. Lidé mohou být hlavním důvodem prosperity podniku, ale mohou být také jeho hlavním provozním rizikem. Pro vedoucí pracovníky je tedy žádoucí znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců proto, aby mohli vytvářet vhodné firemní prostředí.

Sdílenými hodnotami jsou zde v tomto modelu myšleny základní, klíčové hodnoty společnosti, které jsou pevně zakořeněny ve firemní kultuře a projevují se v obecné etice práce. Jejich umístění uprostřed kruhu všech ostatních faktorů (viz. obr. 2-9) vyjadřuje myšlenku, že tyto hodnoty jsou zásadní pro rozvoj dalších kritických faktorů. (MindTools , online, 2013)

Posledním faktorem jsou schopnosti, které jsou zkráceným vyjádřením pro kompletní profesní znalost pracovního kolektivu podniku, přičemž nelze hovořit o pouhé sumě jednotlivých kvalifikací. Důležité je neopomenout možné synergické efekty plynoucí například z úrovně řízení či organizace práce. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### ***Analýza hodnototvorných řetězců***

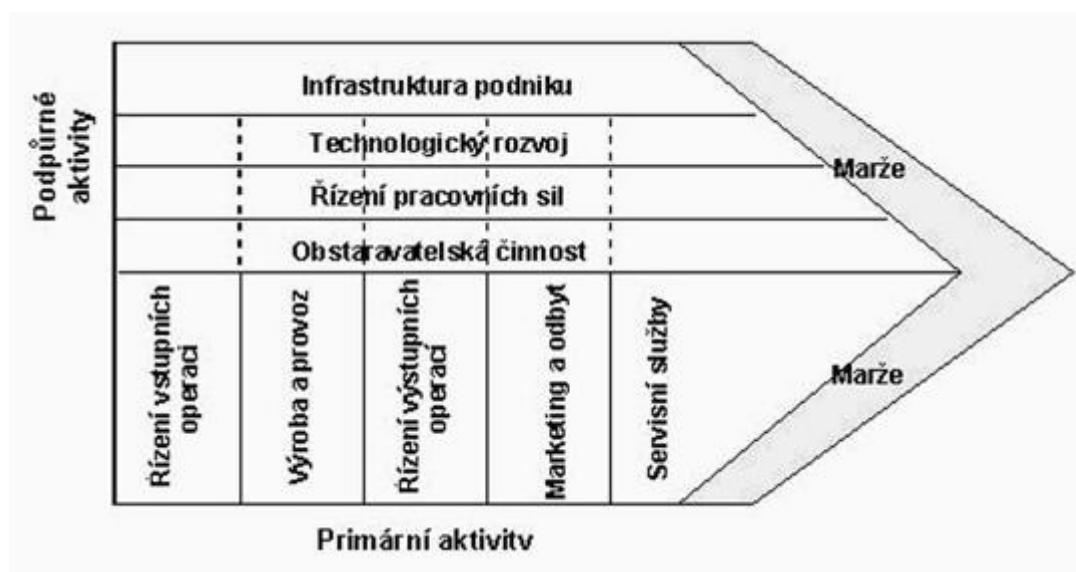
*„Hodnota, kterou podnik vytvoří pomocí hodnototvorných funkcí, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto služby nebo výrobky zaplatit.“* (Dedouchová, 2001, s. 31)

Výrobní podnik je založen na přeměně vstupních faktorů na dané výstupy, přičemž v průběhu tohoto procesu dochází k navyšování jejich hodnoty. Hodnotou je zde myšlena schopnost výrobku či služby uspokojit požadavky zákazníka. Tato metoda, vytvořená již

zmiňovaným Michaelem E. Porterem, je znázorněna pomocí tzv. hodnototvorného řetězce, který firmu dekomponuje na jednotlivé strategicky významné aktivity a umožní odhalit jejich potenciální možnosti i slabiny. Každá z těchto funkcí přispívá k růstu hodnoty výrobků či služeb. (Dedouchová, 2001), (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Konkrétní rozdělení podnikových aktivit na primární (hlavní) a podpůrné uvádí obrázek 2.10.

Obr. 2.10 Hodnototvorný řetězec firmy



Zdroj: KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomie a managementu. 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2

Aktivity primární se přímo týkají fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobku, zatímco aktivity podpůrné se vztahují především k podpoře primárních aktivit.

Hodnototvorný řetězec podniku je přitom nutno chápat pouze jako součást celkového hodnototvorného systému, který je tvořen dodavateli, odběrateli, distributory a jinými subjekty, které se spolupodílí na tvorbě užitné hodnoty daného výrobku na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli.

Smyslem využití této analýzy je skutečnost, že řetězec v podstatě prezentuje způsob, jakým je koncová cena rozložena mezi jednotlivé části tohoto systému. V rámci strategické analýzy má tedy význam zjišťovat, které části systému skrývají určitý nevyužitý potenciál či rezervy. Identifikace aktivit v rámci odvětví a jejich přínosu pro finální hodnotu výrobku pak může podnik nasměrovat k úvahám o strategické integraci. (Sedláčková, Buchta, 2006)

## 2.9 SWOT analýza

Završením celého procesu strategické analýzy je analýza týkající se diagnózy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb – SWOT analýza. Síla této analýzy spočívá v konfrontaci silných a slabých stránek podniku se zásadními vlivy z podnikového okolí, což je obsaženo právě v příležitostech a hrozbách. V této fázi dochází k nalezení hlavních konkurenčních výhod a klíčových faktorů úspěchu daného podniku. SWOT analýza má velmi široké spektrum využití, od strategického, přes taktické a operativní řízení, případně si jednice může zpracovat analýzu svých vlastních silných stránek, slabin, příležitostí a hrozeb. (Veber, 2004), (Jakubíková, 2008)

Název této analýzy vznikl sloučením prvních písmen čtyř klíčových slov:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

Při zpracování SWOT analýzy je doporučováno dodržovat několik hlavních zásad, které zaručí relevantnost výsledků.

SWOT analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který byla zvolena. Výsledky určité SWOT analýzy by tedy neměly být aplikovány při řešení jiné problematiky. Při formulaci všech faktů a jevů by měl být brán zřetel jen na ty podstatné z nich. Příliš mnoho faktů samotnou analýzu spíše komplikuje. Zároveň by fakta měla mít pouze „strategický“ charakter, v případě že prováděná SWOT analýza je součástí strategické analýzy. Důležitá je také objektivita zpracovatele analýzy, který by neměl podlehnout subjektivnímu náhledu na danou problematiku. Tomuto problému se dá čelit například předložením analýzy několika dalším expertům, kteří provedou její přezkoumání. (Veber, 2004), (Jakubíková, 2008)

Jak již bylo výše zmíněno, při provádění strategické analýzy je vhodné zpracovat SWOT analýzu jako jakýsi souhrn nejdůležitějších závěrů analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Slabiny a přednosti většinou vyplynou z interní analýzy, hrozby a příležitosti pak z analýzy externí. SWOT analýza je pak důležitým podkladem pro formulaci samotné strategie, která je v podstatě sestavována tak, aby prostřednictvím silných stránek a příležitostí v okolí podniku byly co možná nejvíce eliminovány jeho slabé stránky a hrozby.

## 2.10 Formulace návrhů strategie

„ Tzv. *normativní teorie rozhodování* říká: „*Uvažujte všechny možnosti!*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 126)

Pokud se již podnik nachází ve stavu, kdy je strategická analýza kompletní, může vrcholový management přistoupit k vytváření jednotlivých návrhů strategie. Obecně platí, že v této fázi strategického řízení je dobré vygenerovat co největší rozumné množství strategických variant a následně provést výběr té nejvhodnější z nich, která bude realizována. Je však důležité brát ohled na hierarchické uspořádání firemní strategií (viz. kapitola 2.5)

Rozpracování velkého počtu strategických variant však vyžaduje dost času a energie, z tohoto důvodu jsou proto často zvažovány pouze ty alternativy a varianty, které jsou snáze formulovatelné a udají se být funkční. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

## 2.11 Výběr optimální strategie

„*Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů.*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 151)

Výběr vhodné strategie musím být prováděn s myšlenkou na dosažení vytyčených strategických cílů. Výběr strategie je však odvislý například od intenzity závislosti podniku na zainteresovaných stakeholderských skupinách – vlastnících, zákaznících, odborech, zaměstnancích, dodavatelích atd. V případě, že by v rámci nové strategie mělo dojít ke snížení výnosů, ohradí se jistě vlastníci podniku, stejně jako v případě strategie spojené s propouštěním zaměstnanců budou mít svůj rozhodovací podíl také odborové organizace. Lze tedy říct, že čím více je podnik závislý na některých ze svých stakeholders, tím menší flexibilitu ve svém strategickém výběru má. Management také často nevolí strategii, která je s ohledem na naplnění strategických cílů optimální, avšak povede k jejich naplnění a zároveň nebude podnik nucen provádět určité radikální změny v rámci jeho fungování. Obava z velké změny nebo možného rizika je také do jisté míry určujícím faktorem výběru.

Předložené návrhy strategie bývají dále posuzovány z hlediska své vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Vhodnost strategie je charakterizována především konzistentností strategie s misí společnosti a ostatními nadřazenými strategiemi. Dále je strategie považována za vhodnou, pokud daný návrh vyplývá z již provedené strategické analýzy, tedy využívá – li maximálně silných stránek a příležitostí podniku a eliminuje jeho slabiny a hrozby z okolí. Návrh by také měl využívat klíčových schopností firmy a měl by respektovat ekonomické zákonitosti, právní řád a etiku podnikání.

Přijatelností strategie je rozuměna skutečnost, že strategie uspokojí všechny rozhodující stakeholders a jiné subjekty, které může svým chováním ovlivnit (stát, banky atd.)

K tomu, aby mohla být daná strategie uskutečněna, musí podnik zajistit především všechny potřebné výrobní faktory, a to nejen v požadovaném množství, ale také ve správném čase. Důležitým aspektem je zde také stabilita podniku ve smyslu schopnosti eliminace působení náhodných rušivých vlivů (stávky, ekonomická situace, klimatické výkyvy atd.) (Keřkovský, Vykypěl, 2006)



### 3 Presentace firmy Hračky

<b>Název firmy:</b>	Hračky
<b>Rok založení:</b>	1994
<b>Sídlo firmy:</b>	Ostrava – Poruba
<b>Sídlo provozovny:</b>	Ostrava - Hrabůvka
<b>Právní forma:</b>	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
<b>Obor podnikání:</b>	Maloobchod s hrami a hračkami Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
<b>Velikost podniku:</b>	malý (2 zaměstnanci, 2-3 pracovníci na dohodu o provedení práce, obrat 3,2 milionů Kč)

#### Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání této fyzické osoby je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Firma má již od svého založení zřízenou provozovnu, kterou v roce 2008 doplnila o vlastní internetový obchod se shodnou nabídkou zboží.

Do roku 2008 se firma zaměřovala pouze na zákazníky z Ostravska a blízkého okolí. S nástupem internetového obchodování se její klientela rozšířila po celé České republice.

#### Sortiment

Firma se z hlediska sortimentu své prodejny výhradně nespecializuje na žádnou z oblastí her a hraček. Naopak se snaží o pokrytí co nejširšího spektra výrobního portfolia. Z hlediska věkové struktury svých zákazníků díky své nabídce pokrývá velmi širokou věkovou škálu (0 až 60 let).

Z hlavní nabídky lze uvést hračky, modely, puzzle, zábavní pyrotechniku a potřeby pro rekreační sporty. Kompletní seznam výrobního sortimentu firmy Hračky je uveden v Příloze 1.

#### Provozovna

Společnost od svého založení působí v prostorách menšího obchodního centra (dále jen OC) umístěného v Ostravě – Hrabůvce. Od roku 1994 se firma třikrát přesouvala do jiných prostor, ale stále se jednalo o totéž OC. Dnes je provozovna umístěna ve 2. patře OC

v místnosti o rozloze 160m<sup>2</sup>. Tento prostor je rozdělen na dvě části – samotná prodejna a sklad zboží s malou kanceláří. Součástí těchto prostor je také zázemí pro zaměstnance – malá kuchyň a toaleta.

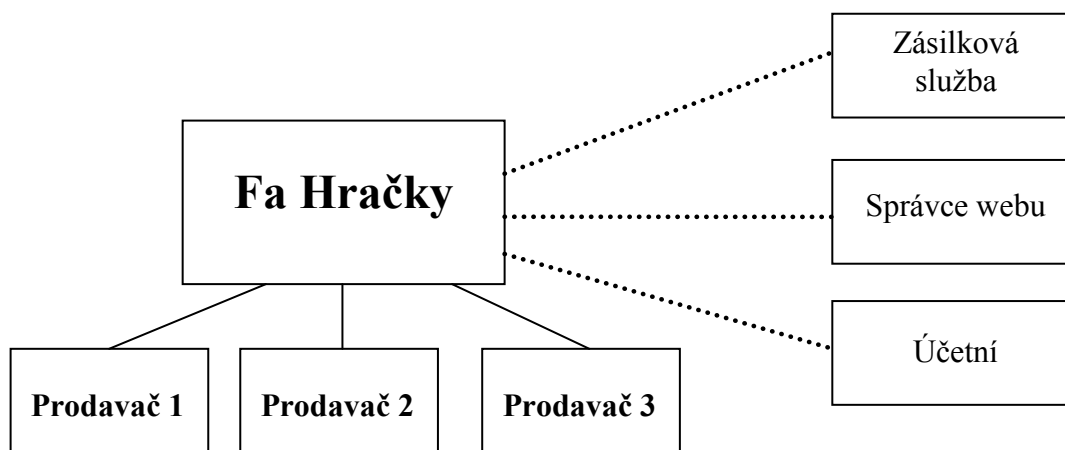
## Organizační struktura

V současnosti firma zaměstnává tři stálé zaměstnance, a zároveň v případě potřeby využívá čtyř dalších osob, které pracují na základě dohody o provedení práce. Náplní práce zaměstnanců je kromě prodeje zboží také balení zásilek objednaných přes e-shop.

Jeden ze zaměstnanců se společně s majitelem firmy stará o chod internetového obchodu (aktuální informace, vyřizování objednávek, elektronická komunikace se zákazníky).

Firma dále v souvislosti s internetovým prodejem spolupracuje se dvěma externími subjekty. První specializovaná firma (OSVČ) v případě výskytu problému na internetových stránkách zabezpečuje jejich fungování. Druhá externí firma zajišťuje rozvoz balíků po celé České republice. Vztah firmy s tímto subjektem je blíže specifikován v tzv. zásilatelské smlouvě. Třetím externím subjektem je opět OSVČ, která podnikateli spravuje veškeré účetnictví.

Obr. 3.1 Organizační struktura firmy Hračky



## **4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy**

Pro formulaci vhodné strategie pro podnik Hračky je nutné provést podrobnou analýzu jeho vnějšího i vnitřního prostředí. Tato praktická část se bude opírat o metody popsané v teoretické části této práce. Nejprve bude provedena analýza vnějšího prostředí, zaměřená na rozbor makrookolí a mikrookolí, následně budou analýze podrobeny vnitřní zdroje a schopnosti podniku.

### **4.1 PEST analýza**

První metodou, která bude použita pro rozbor makrookolí podniku Hračky, je PEST analýza. Pro potřeby této diplomové práce bude využita její rozšířená varianta, která kromě politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů zahrnuje také faktory legislativní. Všechny tyto faktory mohou mít dopad na chování podniku Hračky.

#### **Politické faktory**

Politické prostředí je určující pro bezproblémové fungování podnikatelského prostředí. Stát, potažmo vláda svými dílčími kroky do značné míry ovlivňují atraktivitu podnikání a vymezují podmínky pro jeho růst. Jelikož se firma Hračky orientuje pouze na domácí trh, bude v této kapitole hovořeno pouze o politických faktorech v rámci ČR.

Z hlediska podnikání v oboru nákupu a prodeje hraček je pro firmu Hračky důležitá výše zdanění. Jelikož je tato firma plátcem daně z přidané hodnoty, dotýká se jí především tato problematika. V současnosti je výše DPH 21%, otázkou je následující vývoj této daně. V případě její růstové tendence by to pro firmu znamenalo výrazné zatížení.

V souvislosti s DPH nabyla od 1.4.2013 platnost změna v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, která nově uvádí termín tzv. nespolehlivý plátcce. Toto označení získává ten plátcce DPH, který závažným způsobem neplní své povinnosti ve vztahu ke správě daně. V registru plátců si tam má firma možnost ověřit, zda některý z jejich dodavatelů zboží není „nespolehlivým plátcem“. V případě, že se by se firma rozhodla odebrat zboží od „nespolehlivého plátcce“, automaticky přebírá riziko ručení za nezaplacenou DPH tohoto zdanitelného plnění. (Jak podnikat, online, 2013)

Politická stabilita je klíčová snad pro všechny podnikatelské obory. Rozhodně však struktura politické scény nebude mít rozhodující význam pro toto odvětví. Ať bude u moci vláda levicová či pravicová, ani jedna z nich nebude mít v centru svého zájmu zvyšování či snižování atraktivity odvětví nákupu a prodeje hraček.

## **Legislativní faktory**

V současnosti je velký důraz kladen na bezpečnost výrobků spojenou s původem materiálu, ze kterého jsou vyrobeny, neškodnost zboží, jejich životnost atd. V souvislosti s tímto tématem se neustále objevují nová nařízení, pocházející ve většině případů z Evropské Unie. Ta se snaží v otázkách ochrany spotřebitele maximálně zajistit jeho práva. Firma hračky tak musí neustále sledovat aktuální dění v zákonodárství EU, potažmo v našem zákonodárství, které tato nařízení přejímá, a adaptovat se na veškeré novinky.

Problematika práv a povinností prodávajícího a nakupujícího je konkrétně upravena převážně ve dvou zákonech. Jedná se o zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, vztahující se na povinnost prodávajícího řádně informovat o vlastnostech prodáváných výrobků nebo charakteru poskytovaných služeb, o způsobu použití a údržby výrobku a o případném nebezpečí plynoucím z jeho nesprávného použití. Pokud je to v souvislosti s povahou výrobku nutné, je prodejce povinen zajistit, aby informace týkající se způsobu a doby užívání byly obsaženy v příloženém písemném návodu sepsaném v českém jazyce. (Česká obchodní inspekce,online, 2012)

Konkrétně musí výrobek nést tyto informace:

- označení výrobce nebo dovozce, popřípadě dodavatele;
- název výrobku;
- údaje o hmotnosti nebo množství či velikosti, popřípadě rozměru;
- další údaje potřebné dle povahy výrobku k jeho identifikaci, popřípadě užití.

Dále je ve smyslu zákona o ochraně spotřebitele prodávající povinen řádně informovat o rozsahu, podmínkách a způsobu uplatnění odpovědnosti za vady výrobků a služeb, včetně uplatnění rozporu s kupní smlouvou spolu s údaji o tom, kde lze reklamaci uplatnit, a o provádění záručních oprav.

Další práva a povinnosti prodávajících a spotřebitelů jsou také upravena v zákoně č. 40/1964, Sb., občanského zákoníku.

Problematika správných náležitostí uváděných na daném zboží se samozřejmě týká především výrobců tohoto zboží, kteří mají povinnost všechny tyto požadavky zajistit. Avšak mnohdy se firma dostane do situace, kdy zákazníci hledají uvnitř určitého výrobku návod k použití a nenaleznou jej. Takové případy pak musí firma řešit. Ještě závažnější situace nastává v případě, kdy kontrola z České obchodní inspekce odhalí některé nesrovnalosti

přímo v nabízeném sortimentu v provozovně. V takovém případě hrozí firmě pokuta, jejíž výše se odvíjí od závažnosti přestupku.

Česká obchodní inspekce na svých internetových stránkách uvádí aktuální seznam zboží, především hraček, které jsou jakýmkoli způsobem závadové či nebezpečné, a jejich nabídka je tudíž zakázána.

Evropská unie také v posledních letech začala koordinovat obchodní podmínky spojené s obchodováním na internetu. Některá nařízení opět souvisí s vyšší ochranou spotřebitelů, avšak zároveň do jisté míry znevýhodňují podnikatele. V případě, že zákazník převezme zásilku, zaplatí za ni požadovanou cenu, ale zboží z jakéhokoli důvodu „nesplní jeho očekávání“, je prodávající povinen přijmout zboží zpět a vrátit zákazníkovi plnou cenu, včetně poštovného. (Česká obchodní inspekce, online, 2012)

## **Ekonomické faktory**

Podnikatelské prostředí je velmi závislé na vývoji hlavních ekonomických ukazatelů. Jejich budoucí směr je také důležitý pro vývoj firmy Hračky. Firma obchoduje na území Moravskoslezského kraje (kamenná prodejna) potažmo na území celé ČR (internetový prodej). Veškeré ukazatele tedy budou uváděny zvlášť pro obě tato území.

Jelikož firma působí pouze na území České republiky, je pro ni důležitým ukazatelem ekonomická stabilita, vyjádřená prostřednictvím vývoje hrubého domácího produktu (dále jen HDP). HDP v roce 2013 v ČR dosáhl hodnoty 3 844 mld. Kč, což bylo pouze o 0,1 % více než v předchozím roce. Po očištění o cenové vlivy a sezónnost tedy došlo k ročnímu poklesu o 1,2 %. Ekonomická recese se v ekonomice projevila nejen meziročně, ale také mezičtvrtletně. Pokles HDP byl zapříčiněn kromě jiného také poklesem výdajů domácností za spotřební zboží, což mohlo mít dopad na snížení poptávky po hračkách. Je otázkou, jaké budou prognózy vývoje HDP pro nadcházející období. (kurzycz, online, 2013)

Pokud bychom se zaměřili pouze na oblast Moravskoslezského kraje, zde v roce 2011 dosáhl regionální HDP výše 392 166 mil. Kč, což znamenalo nárůst 3,6 % oproti stejnému období loňského roku

Tab. 3.1 Meziroční a mezičtvrtletní změny HDP v roce 2012 v % v ČR

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2012
<b>Ke stejnému čtvrtletí 2011</b>	-0,4	-1,1	-1,5	-1,7	-1,2
<b>K předchozímu čtvrtletí</b>	-0,5	-0,6	-0,4	-0,2	x

Zdorj: *Kurzy.cz: HDP2013, vývoj HDP v ČR* [online]. Kurzy.cz: © 2000-2013. [cit.4.3.2013]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>

Druhým makroekonomickým ukazatelem ovlivňujícím firmu Hračky je míra inflace. Meziroční růst spotřebitelských cen v únoru 2013 zpomalil oproti lednu na 1,7 % ( o 0,2 p.b.). Této hodnoty inflace naposledy dosáhla v srpnu 2011, ale od té doby se pohybovala ve většině měsíců nad hranicí 3 %. Ceny zboží v únoru však obecně zůstaly na úrovni měsíce ledna. Rozhodující vliv na výši celkové meziroční hladiny spotřebitelských cen měly ceny v oddíle bydlení, což může do značné míry ovlivnit firmu Hračky. Jedná se o zvýšení cen čitého nájemného (o 2,9 %), vodného (6,7 %), stočného (7,2 %), zemního plynu (2,1 %), elektřiny (3,3 %) a tepla a teplé vody (4,5 %). (Kurzy.cz, online, 2013)

S velikostí spotřebitelské poptávky je spojena také míra nezaměstnanosti v daném regionu. Vysoká nezaměstnanost snižuje výdaje spotřebitelů, především na takové zboží, které není „bezprostředně nutné“ nakupovat. Celková míra nezaměstnanosti v ČR dosáhla v lednu 2013 úrovně 8 %. Konkrétně je v současnosti bez práce 585 808 lidí. Oproti prosinci loňského roku je to o 40 498 lidí více a v porovnání s lednem 2012 přibýlo 51 720 nezaměstnaných. Nárůst nezaměstnanosti na počátku roku je však pravidelným jevem způsobený ukončením sezónních prací a prací na dobu určitou. (Kurzy.cz, online, 2013)

Podíl nezaměstnaných osob tvořil v Moravskoslezském kraji k 31.3.2013 hodnotu 10,01 %, což znamenalo mírný nárůst 0,02 % oproti předchozímu měsíci. Nejhorší situaci čelí okres Karviná a Bruntál, konkrétně Ostrava dosáhla k 31.12.2012 nezaměstnanosti 12,8 %. (CZSO, online, 2013), (ČTO, online, 2013)

Tab. 3.2 Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji k 31.12.2012

<b>Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji k 31.12.2012</b>	
<i><b>Okres</b></i>	<i><b>Míra nezaměstnanosti</b></i>
Bruntál	18,0 %
Karviná	14,4 %
<b>Ostrava</b>	<b>12,8 %</b>
Opava	11,2 %
Nový Jičín	9,7 %
Frýdek – Místek	9,3 %

Zdroj: ČESKÁ TELEVIZE. ČTO: *Počet nezaměstnaných v kraji přesáhl 80 tisíc* [online]. Aktualizováno dne 9.3.2013. [cit.7.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelivize.cz/zpravodajstvi-ostrava/zpravy/210320-pocet-nezamestnanych-v-kraji-presahl-80-tisic/>>

V oblasti průměrných mezd došlo ve 4. čtvrtletí 2012 k meziročnímu růstu průměrné nominální mzdy o 3,7 %, reálně mzda vzrostla o 0,9 %. Průměrná mzda v Kč činila 27 170 Kč, medián mezd činil 22 446 Kč. Průměrná mzda za rok 2012 dosáhla hodnoty 25 101 Kč. Nominálně se mzdy zvýšily o 2,6 %, díky zvýšení spotřebitelských cen však mzdy reálně klesly o 0,6 %. (Kurzy.cz, online, 2013)

Průměrná mzda se v Moravskoslezském kraji v roce 2012 ustálila na hodnotě 23 577 Kč. Její nominální hodnota oproti roku 2011 vzrostla o 2,7 %, reálně však díky inflaci klesla o 0,6 %. Jedná se tak o pátou nejvyšší mzdu v republice po Praze, Středočeském, Jihomoravském a Plzeňském kraji. (CZSO, online, 2013)

Reálný stav mezd má na poptávku po zboží firmy Hračky stejný dopad jako nezaměstnanost. Pokles reálné mzdy bude zapříčiňovat pokles poptávky.

Zajímavým ukazatelem pro firmu je také vývoj maloobchodních tržeb. V listopadu 2012 došlo oproti říjnu k poklesu o 0,6 %, avšak nákupy přes internet společně s nákupy komunikačních a počítačových zařízení zaznamenaly jako jediné nárůst ( 6,0 a 6,3 %). Taková byla situace před koncem roku. Během února 2013 však došlo k propadu maloobchodních tržeb v ČR o 4,7 %. Největší podíl na něm měl motoristický segment, avšak u samotných maloobchodníků došlo k propadu o 3,6 %. Nárůst internetových tržeb si však stále udržel svou rostoucí tendenci. (ROKYCANY,online, 2013)

### **Sociokulturní faktory**

Sociokulturní faktory jsou úzce spojené s charakteristikami demografického vývoje obyvatelstva a dále s obecnými postoji, preferencemi a mentalitou dané populace.

Jedním z nejdůležitějších faktorů, který bude mít dopad na odvětví prodeje hraček, je porodnost v ČR. Výše objemů prodeje je přímo úměrně spjata s ukazatelem porodnosti. Minimálně prvních 13 až 15 let života dítěte je svázáno s hračkami, které jsou nakupovány nejčastěji za účelem obdarování dítěte.

V roce 2012 se v ČR narodilo 108,6 tisíc dětí. Porodnost oproti roku 2011 doslova miniaturně poklesla, a to o 97 dětí. Z hlediska struktury rodin došlo k meziročnímu navýšení narozených dětí nevdaným ženám, což odráží současný trend soužití bez manželského svazku. Konkrétně se mimo manželství narodilo 43,4% všech narozených dětí (navýšení o 1,6 p.b.). Natalita v ČR tedy opět poklesla, ale jelikož se jednalo o nepatrné procento – 0,09%, neměla by firma hračky tento klesající trend pocítovat. (CZSO, online, 2013)

Dnešní doba je charakteristická odlišným trávením volného času ve srovnání s koncem minulého století. Lidé zaprvé hledají možnosti, které jim přinesou více volného času, a za druhé ho zaplňují odlišnými aktivitami. Závisí však na charakteru rodiny, jak se k volnočasovým aktivitám staví. Dle studie s názvem „Trávení volného času v České republice ve srovnání s evropskými zeměmi“, provedené v roce 2010, tráví Češi oproti zbytku EU výrazně více času nakupováním (15% obyvatelstva tráví svůj volný čas nákupy denně). (Šafr, Patočková, 2010)

Zároveň požadavek většího množství volného času koresponduje s rostoucím trendem on-line nakupování, které dokáže ušetřit mnoho času. Již delší dobu na trhu převyšuje nabídka poptávku. Zákazníci již mají velmi specifické požadavky, hledají něco, co ještě nemají. Důležitým faktorem je pro ně cena, výběr, ale také poskytnutý poprodejní servis, způsob platby, doprovodné služby apod. Tyto faktory mohou způsobit, že věrnost zákazníků vůči firmě stoupá, což je především u internetového prodeje velmi důležité.

V souvislosti s nákupními trendy momentálně společnost prožívá „internetový boom“. On-line nakupování se beze sporu do budoucna stává klíčovým. Firma Hračky tuto příležitost uchopila již v roce 2008 a již dnes objem prodeje přes její e-shop tvoří více než třetinu celkového prodeje. (CZSO, online, 2012), (Český statistický úřad, 2010)

V souvislosti s národními zvyklostmi či preferencemi začíná opět v ČR narůstat poptávka po dřevěných hračkách, které postupně začínají vytěšňovat ty plastové. Dle obchodního manažera společnosti OlympToy je to dáno především historií ČR. (ČT24, online, 2012)



## Technologické faktory

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v nejbližší budoucnosti budou technologické změny a inovace jistě souviset s rozvojem informačních technologií, především s prodejem přes internet. Jelikož je firma Hračky malým podnikem, nelze očekávat, že bude zásadním iniciátorem převratných inovací. Její silnou stránkou by se však měla stát schopnost předvídat a snaha zachytit vzniklé příležitosti ihned na počátku.

Důležitým ukazatelem technologického prostředí je počet domácností vybavených vlastním PC a internetovým připojením. Dle výzkumu Českého statistického úřadu provedeného v roce 2012 vlastnily dvě třetiny českých domácností minimálně jeden osobní počítač, a téměř každá z nich byla také připojena k internetu, čímž se Česká republika výrazně přiblížila k průměru EU. Důležitým zjištěním je, že 91% rodin s dětmi má ve své domácnosti počítač, oproti tomu bezdětných rodin s počítačem je jen 58%. PC jsou v ČR využívány nejvíce za účelem přijímání a odesílání e-mailů, vyhledávání informací o zboží či službách, čtení zpráv, novin a časopisů. 28% Čechů ve věku nad 16 let v roce 2012 využilo internet i za účelem nákupu zboží či služeb, což znamená výrazný nárůst od roku 2005, kdy tento typ nákupu využilo pouze 5% obyvatel. Tento trend je rozšířen především u mladých, vzdělanějších obyvatel, a nejvíce uživatelů tvoří ženy na rodičovské dovolené, které se zaměřují především na nákup dětských hraček, stolních her a fotoslužeb. (CZSO, online, 2012), (Český statistický úřad, 2012)

Z hlediska typu zboží nakupovaného přes internet uvádí databáze ČSÚ následující pořadí:

1. Oblečení a obuv – 45%
2. Vstupenky – 40%
3. Kosmetika, zdrav. potřeby – 27%
4. Sportovní potřeby – 26%
5. Knihy, časopisy – 19%
6. Elektronika – 19%
7. Bílá technika – 13%
8. Mobilní telefony – 12%
9. Filmy, hudba – 7%
10. Počítače – 5%

Jelikož dětské hračky nebyly mezi 10-ti nejprodávanějšími položkami uvedeny, čeká toho odvětví jistě teprve svůj rozvoj.

## 4.2 Model pěti konkurenčních sil

K porozumění všech vztahů a vazeb v rámci mikrookolí podniku Hračky bude v následující kapitole provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil zahrnující identifikaci pěti základních sil v odvětví – potenciální a stávající konkurenci, vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů a hrozby ze strany substitutů.

### Potenciální konkurenti

Potenciální konkurence firmy Hračky přichází především ze dvou stran. Jedním z potenciálních konkurentů jsou nové internetové prodejny hraček. Vzhledem k současným trendům internetového nakupování a nízkým nákladům na založení a provoz takového podnikání může firma v budoucích několika letech očekávat vysoký nárůst v oblasti této konkurence.

Druhou skupinu tvoří prodejny hraček umístěné ve velkých obchodních centrech. Na Ostravsku je v současnosti pět takových objektů. S rostoucím trendem zážitkového nakupování však jistě stoupne i počet těchto obchodních center. Právě rostoucí počet řetězců hračkářství by mohl do budoucna znamenat pro firmu Hračky její velkou hrozbu.

### Stávající konkurenti

Existující konkurenty firmy Hračky je potřeba rozdělit do dvou odlišných skupin. První skupinou jsou konkurenti kamenné prodejny v rámci Ostravska a okolí, a druhou skupinu tvoří konkurenti internetového obchodu, tedy potenciální internetové portály po celé ČR.

V oblasti stávajících konkurentů provozujících kamenný prodej jsou v současnosti největšími konkurenty řetězce hračkářství nacházející se ve velkých obchodních centrech. Konkrétně jsou zde na Ostravsku dva velcí konkurenti – Pompo a Dráčík. Firma Pompo je českým podnikem, jejíž majitel je zároveň vlastníkem velkoobchodu s hračkami, a její provozovny jsou rozmístěny po celé České republice (okolo 100 provozoven). Firma Dráčík je původem ze Slovenska a teprve nedávno rozšířila svou působnost i do ČR. V obou případech se jedná se o velké firmy, jejichž nabídka je ale vesměs srovnatelná s nabídkou nabídky firmy Hračky, cena většiny položek se pohybuje také na podobné úrovni zkoumané firmy, avšak tyto firmy těží ze strategického umístění svých provozoven. Mnohdy se sice potýkají s nepříznivou situací, avšak silnější provozovna může dočasnou ztrátu některé slabší svými zisky vykompenzovat. Nejdůležitější je pro všechna hračkářství, tedy i pro tyto řetězce,

období Vánoc, díky kterému mnoho z nich vytvoří dostatečný zisk pro financování následujícího období.

Výhodné umístění v rámci určitého obchodního centra však nese i svá úskalí v podobě vysokých nákladů na nájem prostor, ty se pohybují okolo 1000 Kč za m<sup>2</sup>, a dále vyšší náklady na zaměstnance. Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, mnohé provozovny tyto vysoké náklady zvládají nést pouze díky vysokým ziskům v období Vánoc a v průběhu roku se mohou potýkat se ztrátou. Velmi vysoká je také investice spojená se zařízením a vybavením nové prodejny, jejíž návratnost je mnohdy 4 až 5 let.

Firma Hračky již v minulosti také uvažovala o přemístění své provozovny do některého nově vznikajícího nákupního centra, avšak pro provedení analýzy to byly právě vysoké pořizovací náklady a náklady na nájem, které byly hlavním důvodem, proč se rozhodla takovouto příležitost nevyužít.

Dalšími velkými konkurenty jsou v této oblasti řetězce hypermarketů, které v rámci svého komplexního sortimentu nabízí také hračky. Na Ostravsku se jedná především o Tesco, Globus, Kaufland a Interspar a některý prodejny Albert. Dalšími konkurenty jsou prodejny s odlišným sortimentem, které přesto ve své nabídce mají něco z odvětví hraček (IKEA, Bauhaus, Baumax a jiné). Tyto velké společnosti využívají svého dominantního postavení na trhu a získávají díky tomu speciální výhody u svých dodavatelů. Určující jsou zde samozřejmě velké objemy nákupu, díky kterým mohou vymáhat daleko nižší ceny (sleva až 25%). Některé z těchto subjektů například vyžadují možnost vrácení neprodaného zboží odběrateli, většinou se to týká akčního sezónního zboží, jiné vyžadují další slevy nebo poplatků za umístění v regálech v prodejnách jednotlivých hypermarketů. Některé hypermarkety mají smluvně domluveny speciální podmínky týkající se neustálého přísunu inzerovaného zboží (především v období Vánoc nebo v případě sezónního zboží). V případě, že by ve velkoobchodě došlo k jeho vyprodání, musel by velkoobchod danému hypermarketu zaplatit smlouvenou pokutu.

V oblasti konkurence prodeje v kamenných prodejnách existují dále na Ostravsku firmy podobné struktury, jako firma Hračky, jejich nabídka i cena je však ve všech případech s firmou Hračky nesrovnatelná. Tyto malé subjekty firma nepovažuje za své zásadní konkurenty. Na Ostravsku v současnosti existuje okolo 35-ti revidovaných kamenných prodejen této velikosti, které se specializují na prodej hraček.

Velké množství hlavních konkurentů z této oblasti využívá k prezentování své firmy různé výstavní akce, veletrhy atd. V Ostravě se i letos na podzim koná již čtvrtý ročník

Ostravského veletrhu hraček. Investice do takové akce by se pohybovala okolo 40-50 tis. Kč (pronájem prostor, zvýšený počet zaměstnanců, vybavení prezentačního stánku atd.). Bylo by tedy na zvážení, zda takovéto příležitosti využít.

V oblasti internetového prodeje existují pouze minimální bariéry vstupu do odvětví. Založení ani provoz vlastního e-shopu s sebou nenese žádné vysoké náklady, tudíž dnes již každá větší firma má vedle své kamenné prodejny také internetový prodej. Firmy specializující se pouze na prodej přes internet jsou v současnosti zatím výjimkou.

Velkou roli v tomto případě hrají velkoobchody s hračkami, které si rovněž jako doplňkovou činnost otevřely internetový obchod, na kterém nabízejí své zboží za maloobchodní ceny. Pokud je u zákazníka rozhodujícím kritériem cena, dá se takovému zboží těžko konkurovat. Firma v zásadě dokáže nabídnout menší cenu pouze u dovozového zboží, které od dodavatelů nakupuje s větší slevou, a díky menší marži se dostane na podobnou či nižší cenu.

Počet e-shopů s nabídkou dětských hraček v ČR neustále narůstá. Internetový vyhledávač firmy.cz v současnosti obsahuje 1017 internetových obchodů s nabídkou hraček, stolních her a dalších produktů pro děti.

## **Substituty**

Současný vývoj v informačních a výpočetních technologiích a elektronickém průmyslu s sebou přináší také velké množství substitutů dětských hraček. Věková hranice schopnosti práce na PC či vlastnění svého mobilního telefonu se neustále snižuje. Výuka informatiky a výpočetní techniky se dnes zavádí již na první stupeň základních škol. Děti ve věku nad osm let tráví stále více času surfováním na internetu, chatováním, či hraním počítačových her. Všechny tyto okolnosti přispívají k rostoucímu zájmu o „elektronické hračky“, které jsou dnes navíc chápány jako součást image jednotlivce.

Jen posledních pět let přineslo na náš trh dotykové mobilní telefony, smartphony, tablety, mini notebooky a další vymoženosti, které vyplňují volný čas dospělých i dětí.

Dalším substitutem spojeným také s tímto oborem jsou počítačové hry, které si buďto mohou jedinci pořídit ve specializovaných prodejnách nebo nákupem přes internet. Existuje také stále více internetových portálů zaměřených na dětské on-line hry, které jsou dostupné buďto bezplatně nebo je možno si je na určitou dobu předplatit.

## **Zákazníci (odběratelé)**

Zákaznické spektrum firmy Hračky je opravdu široké. Díky rozsáhlé nabídce může firma uspokojovat potřeby dětí ve věku od 0 do 18 let, velkou skupinu však tvoří také dospělí zákazníci do věku okolo 60 let, kteří mají zálibu například ve skládání PUZZLE nebo plastových modelů, či jsou sběrateli různých modelů automobilů nebo přišli na danou příležitost zakoupit pyrotechniku nebo společenskou hru.

Z hlediska geografického rozložení zákazníků jsou klíčovou skupinou kamenné provozovny obyvatelé Ostravska a okolí. Jedná se především o nižší a střední příjmovou skupinu, která hledá v rámci nabídky spíše cenově výhodné zboží. Tito zákazníci ze 75% v provozovně poptávají především levné zboží, které je na druhou stranu pro firmu ziskově atraktivní.

Specifickou skupinu odběratelů tvoří základní mateřské školky z Ostravy a okolí, které jsou ale spíše nárazovými odběrateli většího objemu zboží. Jejich poptávka nevykazuje žádné pravidelné cykly.

Majitel v pravidelných 2-3 týdenních intervalech obnovuje speciální akce na různé druhy zboží, navíc každou středu poskytuje ještě speciální slevu vzhledem k velikosti nákupu.

Oblast internetového prodeje je z hlediska zákazníků velmi různorodá. Zákazníci v podstatě pokrývají celou ČR, o jejich dalších charakteristikách však firma nemá žádné další informace. Majitel firmy pouze potvrdil fakta provedeného výzkumu, který zjistil, že nejvíce hraček na internetu nakupují ženy na rodičovské dovolené. Majitel potvrdil, že ženy opravdu tvoří mnohem větší skupinu on-line zákazníků, avšak zda jsou či nejsou na rodičovské dovolené není možné zjistit.

Loajalita on-line odběratelů zatím nedosahuje vysoké míry, což je asi největší nevýhoda internetového prodeje. V souvislosti s internetovými vyhledávači např. nejlevnějšího zboží zákazníci jednorázově provedou nákup, avšak podruhé se většinou již nevrátí zpět. Majitel se snaží přilákat zákazníky speciálními cenovými, dodacími a platebními podmínkami. Internetová cena většiny zboží je oproti cenám v prodejně snížena o 12 %, zákazník si může vybrat platbu dobírkou či bankovní převodem (od toho je také odvislá výše poštovného), může si také zvolit variantu vyzvednutí zboží na prodejnu (i za internetovou cenu). V případě nákupu nad 1 900 Kč je zákazníkovi objednávka zaslána zdarma.

Důležitým okruhem zákazníků jsou samozřejmě rodina, přátelé a známí majitele i zaměstnanců firmy Hračky, kterým je poskytována speciální sleva na každý nákup (10 %).

Internetový obchod firmy Hračky dostal díky spokojenosti ověřených zákazníků prestižní certifikát s názvem „Ověřeno zákazníky“. Jedná se o možnost zákazníka vyplnit po nákupu a doručení zásilky formulář, ve kterém se může vyjádřit k přednostem i slabinám tohoto prodejce. Výsledkem je pak procentní ohodnocení daného e-shopu z hlediska jeho spolehlivosti a kvality. Firma Hračky byla zákazníky prozatím ohodnocena 97 %.

### **Dodavatelé**

Firma Hračky spolupracuje s několika dodavateli umístěnými na území České republiky. Vztahy s nimi jsou dlouholeté a jsou založené převážně na osobním kontaktu. Hlavními dodavateli firmy Hračky jsou:

- Fa Peter Liktör;
- Rappa, s.r.o.;
- Fa Mihaj;
- MPK TOYS, s.r.o. (značky LEGO a Mattel);
- EPEE CZ, a.s. (značkové a licenční hračky);
- VTMTTOYS CZ, s.r.o. (značkové a licenční hračky)
- TEDDIES, s.r.o. (značky Směr, Seva);
- Moravel, a.s. (papírenské zboží);
- ALLTOYS, s.r.o. (reklamní zboží);
- PLAYCO, s.r.o. (kreativní hračky).

Firma Hračky nemá jednoho vlastního výhradního dodavatele, každý z výše uvedených velkoobchodů ji zásobuje zbožím jiných značek. Tři z nich jsou však pro firmu klíčoví. O těchto bude níže pojednáno podrobněji.

Z hlediska objemu nákupů zboží je největším zásobovatelem firma Peter Liktör. Jedná se o OSVČ, která firmě Hračky zprostředkovává nákup zboží dvou dalších dovozců. Tento dodavatel však firmě Hračky paradoxně nabízí lepší cenové podmínky (roční smluvenou slevu 25%), než přímo velkoobchody těchto dvou dovozců, navíc dealeri těchto dovozů nepokrývají malé firmy, ale pouze obchodní řetězce a hypermarkety. Téměř 40% zboží firmy Hračky pochází ze strany tohoto dodavatele. Jedná se především o levnější dovozové hračky z Číny, které jsou ze ziskového hlediska pro firmu klíčové.

Druhým důležitým dodavatelem je ostravská firma Rappa, ve které majitel firmy Hračky v minulosti působil v obchodním oddělení jako vedoucí nákupu ze zahraničí. V roce 2007 toto

zaměstnání opustil a od té doby se věnuje pouze vlastnímu podnikání. I přesto však zůstal s tímto velkoobchodem ve velmi dobrém vztahu, ze kterého dodnes může těžit určité výhody. Z hlediska sortimentu od tohoto dodavatele pochází především značkové, prestižnější zboží, které je nejčastěji prezentováno v televizních reklamách a veškerá pyrotechnika.

Třetím významným dodavatelem firmy Hračky je firma Mihaj, která sídlí u Olomouce. Tato firma je významným dodavatelem PUZZLE, plyšových hraček, hraček pro děti od 0 do 3 let a plastových hraček pro kluky (nákladní auta, auta na písek, hasičská auta, jeřáby, garáže, dráhy atd.).

Díky dlouhodobé spolupráci majitel vyjednal s těmito dodavateli speciální slevu, která je uplatňována na jakýkoli nákup. Jelikož se však jedná o malý podnik, který neodebírá velké objemy zboží, podmínky pro něj nebudou nikdy tak výhodné, jako pro velké podniky.

Většina těchto velkoobchodů několikrát do roka pořádá své předváděcí akce. Jedná se o vánoční a jarní akce, na kterých dodavatelé prezentují své novinky pro nadcházející období. Konají se v několika měsíčním předstihu, a tudíž je zde na celkový nákup poskytována jednorázová sleva. Firma Hračky těchto akcí velmi často využívá k nákupu velkého objemu zboží.

### **4.3 Analýza interních zdrojů**

K vyhodnocení stavu vnitřního prostředí firmy Hračky bude v této práci použita analýza interních zdrojů. Jednotlivé firemní zdroje budou rozděleny do čtyř oblastí – hmotné, finanční, lidské a nehmotné.

#### **Hmotné zdroje**

V současnosti firma disponuje dlouhodobým hmotným majetkem (dále jen DHM) a oběžným majetkem (dále jen OM). V soupisu DHM firma eviduje tři firemní automobily, vlastní kamennou prodejnu o rozloze 160m<sup>2</sup> a její vybavení (prodejní regály, pokladna, 2x PC, vysavač, lednice, mikrovlnná trouba, kancelářský nábytek). Z hlediska OM firma vlastní zboží, zásoby a pohledávky. Celková hodnota DHM (včetně jeho odpisů) a OM od roku 2007 je znázorněna v tabulce 4.1.

Tab. 4.1 Celková hodnota DHM a OM firmy Hračky za období 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>DHM (netto)</b>	698706	652913	502 008	397521	397521	869260
<b>Odpisy</b>	243764	197323	150905	104487	x	261920
<b>OM celkem</b>	1425311	1460575	1310240	1304157	1499085	1170520
<b>Zboží a zásoby</b>	1397435	1430182	1276633	1289530	1485268	1144990
<b>Pohledávky</b>	27876	30393	33607	14627	13817	25530

## Finanční zdroje

Jelikož je firma Hračky malým podnikem, vede své účty v podobě daňové evidence. Pro potřeby této práce jsem měla k dispozici informace získané od účetní firmy Hračky. Poskytla mi data ohledně příjmů a výdajů od roku 2007 do roku 2012.

Následující tabulka 4.2 nabízí přehled celkových ročních příjmů a výdajů z období 2007 až 2012.

Tab. 4.2 Přehled příjmů a výdajů firmy Hračky za období 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Příjmy celkem</b>	4124056	4206316	4611930	4089606	3655017	3441712
<b>Příjmy e-shop</b>	X	887627	1799537	1744061	1444339	1205013
<b>Příjmy prodejna</b>	3780056	3318689	2812393	2345545	2210678	2236699
<b>Výdaje celkem</b>	3812865	4179397	4454647	3978856	3609992	3238890

Celkové příjmy jsou zde rozděleny na příjmy plynoucí z provozu kamenné prodejny a příjmy plynoucí z internetového prodeje. Veškeré příjmy i výdaje jsou v tabulce uvedeny bez DPH. V roce 2008 došlo ke zprovoznění internetového obchodu. Celková investice spojená s internetovým prodejem se pohybovala okolo 110 000 Kč, což ovlivnilo také výši celkových výdajů firmy. V roce 2007 a 2012 došlo navíc k prodeji staršího firemního automobilu, což se projevilo v celkových příjmech.

Kritickým faktorem firmy Hračky je každoroční pokles tržeb od roku 2010. Příčina může být spojena s celosvětovou krizí, která také v ČR zapříčinila ekonomickou recesi. V roce 2012 již propad tržeb nebyl tak markantní, jako v letech 2010 a 2011, podle výsledku celkových tržeb v roce 2013 pak bude možno vysledovat, zda je budoucí trend vývoje tržeb rostoucí, či se jednalo o náhodnou, tzv. extrémní hodnotu.



Tab. 4.3. Meziroční změna tržeb firmy Hračky v letech 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Meziroční změna tržeb v %</b>	x	1,99%	9,64%	-11,32%	-10,63%	-5,84%

Zajímavým aspektem je skutečnost, že firma Hračky nevyužívá ke svému hospodaření vůbec žádné cizí zdroje. Majitel toto podnikání na počátku rozběhl ze svých úspor a dodnes vše financuje z vlastního zisku. Z hlediska optimalizace kapitálové struktury by se však tato možnost měla do budoucna zvážit.

### Lidské zdroje

Oblast lidských zdrojů firmy Hračky není díky její velikosti bohatá, avšak jejich kvalita je pro firmu velmi důležitá. Tento druh zdrojů je v této firmě reprezentován majitelem společnosti, třemi stálými zaměstnanci (prodavačky), třemi externími subjekty (správce webu, účetní, zásilková služba) a čtyřmi občasnými pracovníky, kteří v případě nutnosti zastupují stálé zaměstnance.

Majitel firmy má ve své kompetenci kontakt s dodavateli, vyřizuje přijaté objednávky v internetovém obchodě, v případě problému se zásilkou či něčím podobným je v kontaktu se zákazníky a provádí aktualizace spojené s e-shopem (úvodní strana, doplňování zboží, akce, slevy atd.). Jelikož je v osobním kontaktu se dvěma konkurenčními silami – zákazníky a dodavateli, měly by jeho komunikační, obchodní a vyjednávací schopnosti být na vysoké úrovni. Majitel však nikdy neprošel kurzem či školením v této oblasti, což se na jeho způsobu komunikace projevuje. To stejné platí pro způsob jeho komunikace se zaměstnanci, se kterými má majitel neformální vztah. Z jeho strany zde chybí především úcta a ocenění dobře odvedené práce.

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci firmy Hračky jsou dlouhodobě zaměstnáni v této firmě. Vztahy s majitelem jsou neformální, což zaměstnanci oceňují, avšak v případě výskytu nějakého konfliktu je to spíše nevýhodou. Jeden ze zaměstnanců má na starosti práci spojenou s internetovým obchodem (příprava a balení přijatých objednávek, vyřizování emailové pošty se zákazníky, aktualizace stavu zboží atd.). Jeho kvalifikace je v tomto směru dostačující na výkon této práce. V případě potřeby vypomáhá v prodejně druhému ze zaměstnanců, který je umístěn pouze v prodejně. Oba přítomní zaměstnanci pak musí mít celkový přehled o veškerém sortimentu v prodejně, jeho možné dostupnosti u dodavatelů, funkčnosti a možnostech použití. Tyto znalosti jsou u všech zaměstnanců dostačující. Co však dostačující není, jsou opět jejich komunikační, prodejní schopnosti a stupeň motivace. Jelikož prodejnu

často navštěvují pravidelní zákazníci, vytvářejí si o nich zaměstnanci „vlastní obrázek“ a podle toho s nimi také jednají. Jakoby zde neplatilo staré známé heslo „náš zákazník, náš pán“. Vřelejší přístup a ochota maximálně vyhovět zákazníkovi by zde jistě napomohla k udržení si stálých zákazníků a přivedení zákazníků nových.

U externích subjektů je pro firmu Hračky podstatná především jejich vysoká kvalifikace v daném oboru. Prozatím se všechny tři subjekty jeví jako dostatečně kvalifikované.

### **Nehmotné zdroje**

Z hlediska nehmotných zdrojů firma vlastní především cenný seznam kontaktů se svými dodavateli. Jedná se o síť vztahů, které majitel buduje již od roku 1994. Osobní přístup je v tomto případě jistě velkým plus.

Důležitým nehmotným zdrojem jsou pro firmu Hračky internetové stránky s jejím e-shopem. Tento zdroj firmě v současnosti přináší přibližně jednu třetinu jejích celkových příjmů. Díky získanému certifikátu „Ověřeno zákazníky“ má také majitel zpětnou vazbu od svých zákazníků. Doposud jsou stránky zákazníky hodnoceny kladně, někteří ve veřejné diskusi podotkli, že stránky jsou lehce nepřehledně zpracované. Důležitým aspektem jsou v tomto směru také veškeré inovace spojené s rozvojem webových stránek. Sám majitel firmy se v této oblasti příliš nepohybuje, měl by tudíž využívat například znalostí svého webového správce, který by ho měl průběžně informovat o všech možných novinkách.

Jelikož se firma během 19-ti let své existence nedostala do žádného soudního sporu, nebyla vážně obviněna Českou obchodní inspekcí ze závažného přestupku ani se nikdy nezachovala protiprávně vůči svým zákazníkům, její pověst by neměla být ničím závažným poskvrněna.

### **4.4 SWOT analýza**

V následující kapitole bude provedena SWOT analýza v podobě shrnutí předchozích tří analýz. V tomto modelu budou brány v úvahu nejdůležitější příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí ze svého vnějšího okolí, a dále silné a slabé stránky, které pramení z jeho vnitřního stavu.

Každá ze silných stránek a příležitostí je v níže uvedených tabulkách ohodnocena stupnicí od 1 do 5, každá slabá stránka a hrozba je ohodnocena stupnicí od -1 do -5, a to v závislosti na spokojenosti s daným faktorem (5 - nejvyšší spokojenost, -5 – nejvyšší nespokojenost).

Zároveň je každému faktoru přidělena váha. Součet vah je u jednotlivých skupin roven jedné. Čím vyšší váha je faktoru přidělena, tím větší důležitost v dané skupině má.

Poslední ukazatel (suma) je násobkem předchozích dvou ukazatelů a vyjadřuje výslednou hodnotu jednotlivých faktorů, která zohledňuje jak jeho hodnocení, tak jeho váhu.

Tab. 4.6 Silné stránky firmy Hračky

<b>Silné stránky</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Bohatá nabídka celkového sortimentu	5	0,25	<b>1,25</b>
Příznivé ceny ve srovnání s konkurencí	4	0,2	<b>0,8</b>
Výhody nákupu přes e-shop (cena, poštovné, způsob doručení)	4	0,2	<b>0,8</b>
Zisk prestižního certifikátu s názvem „Ověřeno zákazníky“	4	0,05	<b>0,2</b>
Využívání služeb vyhledávacího portálu Heureka.cz	5	0,3	<b>1,5</b>

Tab. 4.7 Slabé stránky firmy Hračky

<b>Slabé stránky</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
V prodejně není možnost provést platbu kartou	-2	0,1	<b>-0,2</b>
Provozovna umístěna ve druhém patře nákupního centra (není zde výtah)	-5	0,1	<b>-0,5</b>
Menší výběr značkových, prestižnějších hraček	-2	0,05	<b>-0,1</b>
Meziroční pokles tržeb	-5	0,2	<b>-1</b>
Nepřehlednost internetových stránek	-3	0,1	<b>-0,3</b>
Nízké povědomí o internetových stránkách	-5	0,1	<b>-0,5</b>
Neochota vyhovět náročnějším zákazníkům	-4	0,1	<b>-0,4</b>
Nevyužívání financování cizími zdroji	-3	0,05	<b>-0,15</b>
Komunikační a prodejní schopnosti zaměstnanců a majitele	-5	0,2	<b>-1</b>

Tab. 4.4 Příležitosti firmy Hračky

<b>Příležitosti</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Rozvoj a inovace spojené s internetovým obchodem	5	0,4	<b>2</b>
Zákaznické výhody spojené s nákupem přes e-shop	2	0,1	<b>0,2</b>
Ostravský veletrh hraček	1	0,15	<b>0,15</b>
Oslovení mateřských škol, firemních školek, kulturních zařízení, zájmových kroužků, které ke svému provozu využívají dětské hračky	3	0,15	<b>0,45</b>
Přizpůsobení prodejny novým trendům mladé generace	4	0,3	<b>1,2</b>

Tab. 4.5 Hrozby firmy Hračky

<b>Hrozby</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Výstavba nových hypermarketů a obchodních center	-4	0,3	<b>-1,2</b>
Nárůst počtu internetových obchodů s hračkami	-5	0,3	<b>-1,5</b>
Ztráta jednoho z dodavatelů	-3	0,2	<b>-0,6</b>
Přechod zákazníků ke konkurenci	-1	0,1	<b>-0,1</b>
Nová legislativní opatření z EU	-1	0,05	<b>-0,05</b>
Klesající zájem o klasické hračky	-2	0,05	<b>-0,1</b>

Závěrem SWOT analýzy je vytvoření její bilance. Sumy faktorů v jednotlivých skupinách vytvoří koncovou hodnotu pro každou skupinu (S, W, O, T). Součtem výsledné hodnoty u silných stránek a příležitostí získáme výsledek interní části SWOT analýzy, součtem výsledných hodnot slabin a hrozeb pak získáme výsledek části externí. Sečtením těchto dvou ukazatelů pak vzniká výsledná bilance celé SWOT analýzy firmy (tabulka 4.6).

Tab. 4.6 Bilance SWOT analýzy

Suma Silných stránek	4,55
Suma Slabých stránek	- 4,15
Suma Příležitosti	4,00
Suma Hrozeb	- 3,55
<b>Suma interní části</b>	<b>0,4</b>
<b>Suma externí části</b>	<b>0,45</b>
<b>Celkem</b>	<b>0,85</b>

Celková bilance SWOT firmy Hračky má kladnou hodnotu, což znamená, že existuje převaha silných stránek a příležitostí. Tato převaha však není až natolik výrazná, sumy všech čtyř faktorů (S, W, O, T) se pohybují na velmi podobné hranici, z toho důvodu se firma musí rozhodnout, zda se zaměřit na využívání svých silných stránek či příležitostí nebo na eliminaci slabín a hrozeb z okolí.

## 5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Z výsledků provedené SWOT analýzy, která byla závěrečným shrnutím všech informací zjištěných při analýze PEST a analýze interních zdrojů firmy, lze jednoznačně určit hlavní přednosti, slabiny, příležitosti i hrozby, které pro z ní pro firmu momentálně plynou.

Hlavní předností firmy Hračky jsou její široký sortiment, který oslovuje velkou skupinu zákazníků, a dále nově využívaná služba internetového vyhledávače zboží Heureka.cz, který zároveň porovnává ceny jednotlivých prodejců. Za největší slabinu této firmy je pak považován její meziroční pokles tržeb a nedostatečné komunikační, prodejní a obchodní dovednosti zaměstnanců i majitele.

Dvě hlavní příležitosti, které by firma Hračky mohla využít ke svému rozvoji, souvisí s rozvojem a inovacemi webových stránek a celkového způsobu obchodování na internetu a s přizpůsobením kamenné prodejny novým trendům mladé generace zákazníků (prezentační koutky novinek atd.). Z vnějšího prostředí by pak mohlo mít na firmu největší negativní dopad nárůst konkurence, a to jak v oblasti kamenného tak internetového prodeje.

Na základě výše uvedených poznatků a po konzultaci s majitelem byl pro firmu Hračky stanoven následující cíl:

**Navýšení tržeb na internetu na 2,5 mil. Kč ročně a udržení kamenné provozovny alespoň v mírně ziskové oblasti (tržby 2 mil. Kč ročně), a to vše v horizontu dvou let.**

Na základě tohoto cíle budou v poslední části této práce navrženy dvě strategie a jejich taktiky, které by mohly firmě Hračky pomoci s realizací tohoto cíle.

### 5.1 Strategie rozvoje produktu a diverzifikace firmy Hračky

Z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí vyplývá, že v nejbližších letech bude pro firmu klíčovým faktorem schopnost prosadit se na trhu internetového prodeje. Strategie rozvoje produktu firmy Hračky by tedy měla směřovat především k investicím spojeným s propagací webových stránek, jejich inovacemi a s neustálým zlepšováním služeb pro zákazníky. Zároveň však kamenný prodej stále tvoří dvě třetiny celkových příjmů. V rámci této strategie půjde o udržení atraktivity nákupu v prodejně prostřednictvím méně nákladných změn.

## Taktika pro rok 2013

Pro firmu obchodující na internetu je v dnešní době zásadní najít způsob efektivní propagace. Nejvhodnější formou zviditelnění a podpory svého e-shopu je využívání internetových vyhledávačů zboží, kde je automaticky prováděno srovnávání cen jednotlivých prodejců. Firma od října 2012 využívá portál tohoto typu s názvem Heureka.cz a již na konci roku 2012 zaznamenala nárůst svých příjmů díky této službě. Z tohoto důvodu by v co nejbližší době (horizont několika týdnů) mělo dojít k registraci na dalším z těchto vyhledávačů. Největším portálem tohoto druhu v ČR je Zboží.cz dostupný přes stránky Seznam.cz - nejnavštěvovanější internetový portál s nabídkou vyhledávače, emailové pošty, aktuálních zpráv a dalších informací. V minulosti byla možnost využívat služby u bezplatně (samozřejmě bez umístění na předních pozicích ve vyhledávači), od 1.4.2013 je však tato služba zpoplatněna pro každého, kdo chce svou firmu do vyhledávače umístit.

Přibližná investice spojená s touto službou by činila 23 000 Kč (částka byla zjištěna rozhovorem s poskytovatelem služby). Cena by se odvíjela také od rozhodnutí majitele, kolik by konkrétně byl ochoten investovat, jelikož mnoho položek v celkové částce je možno zvolit dle svých finančních možností. Při rozhovoru s majitelem firmy Hračky ohledně této možnosti rozvoje potvrdil, že tato částka je pro firmu únosná.

Šířka celkového sortimentu je silnou stránkou firmy, avšak způsob jeho prezentace, nabízení a propagace ze strany zaměstnanců se jeví jako nedostatečný. Způsob prodeje a přístup k zákazníkovi k produktu neodmyslitelně paří a je pro něj mnohdy i důležitější, než produkt samotný. Ale právě vstřícnost a ochota vyhovět i náročnějšímu zákazníkovi jsou často slýchanou stížností ze strany zákazníků. Zaměstnanci jsou díky nízké frekvenci návštěvnosti provozovny demotivováni a jejich přístup se často odráží i na kvalitě obsluhy. Obsluha bohužel nevnímá zákazníka jako subjekt, kterému by měl být co nejlépe vyhověno, ale jako subjekt, který záměrně zkouší jejich trpělivost. Majitel firmy, jak již bylo zmíněno, také v komunikaci se zákazníky a dodavateli nijak speciálně nevyniká.

Řešení této situace je dvojí. Jednodušší a méně nákladnou variantou by bylo absolvování kurzu či několikadenního školení v oblasti komunikace a prodejních dovedností. Jelikož má majitel mezi členy své rodiny osobu, která takováto školení provádí, jednalo by se jistě o symbolickou investici. Radikálnějším zásahem by pak bylo propuštění stávajících zaměstnanců a nábor nové síly. V případě této varianty by firmě vznikly náklady spojené se získáním adekvátních zaměstnanců a jejich adaptací (zaučení spojené s provozem

internetového prodeje, seznámení se sortimentem), avšak změna atmosféry a nové vztahy by do firmy mohly vnést nové nápady, myšlenky a s tím spojený nárůst prodeje.

Jestliže se firma může jen těžko odlišit od konkurence cenou svého zboží či šířkou sortimentu, jde třeba nalézt jiné cesty k získání konkurenční výhody. Zákazníci dnes hledají jedinečnost. Prestižní prodejny hraček v zahraničí například využívají ke zvýšení atraktivity své prodejny prezentaci některé z hraček v praxi. Jedná se většinou o novinku, kterou lze zákazníkovi i s patřičným komentářem předvést. Takový způsob podpory prodeje by byl nejen v Ostravě jistě ojedinělým. K tomuto účelu by bylo potřeba navíc najmout jednu speciální osobu, mohlo by se jednat například o mladého brigádníka s dobrými komunikačními schopnostmi, která by denně v nejfrekventovanějších časech zákazníkům prezentovala předem určené zboží. V případě vhodného počasí by se tato osoba mohla pohybovat venku před prodejnou či obchodním domem.

Náklady spojené s touto taktikou by tvořila mzda brigádníka (cca 6000 Kč/ měsí) a dále by firmě vznikly téměř nepatrné ztráty ve formě opotřebovaného prezentačního zboží, což by samozřejmě záviselo na charakteru produktu.

## **5.2 Obranná strategie**

V případě, že by firma chtěla zaujmout spíše defenzivní postoj, je zde návrh obranné strategie ve formě nalezení druhé firmy jako svého strategického partnera. Došlo by tak k vytvoření nového právního celku, který by nabyl větší konkurenceschopnosti. V závislosti na právní formě podnikání by však majitel pravděpodobně ztratil část své moci při řízení firmy.

### **Taktika pro rok 2013**

Nalezení vhodného strategického partnera pro firmu Hračky by bylo záležitostí spíše střednědobou. Spojením dvou firem ze stejného odvětví by nový celek nabyl větší velikosti, a tudíž by mohl snáze konkurovat existujícím maloobchodním řetězcům. V ideálním případě by se mělo jednat taktéž o malou firmu, avšak s mladším majitelem, který má chuť zkoušet nové cesty a má dobré komunikační schopnosti. Spojením s firmou Hračky by mohl využít kontaktů stávajícího majitele a již zaběhlého provozu a vnést do firmy moderní přístupy. Dva společníci by se tak mohli vzájemně doplňovat ve svých silných a slabých stránkách.

K nalezení takového společníka by bylo zapotřebí provést důkladný průzkum trhu na Ostravsku a okolí, který by nebyl ani tak finančně, ale spíše časově náročný. V ideálním



případě by měl majitel pátrat mezi již známými prodejci, se kterými se zná osobně anebo využít jejich kontaktů.

### **5.3 Strategie rozvoje trhu**

Expanze firmy hračky na nový trh je další navrženou možností rozvoje. Tato strategie by však až tolik nesouvisela s výše stanoveným cílem, jelikož by se jednalo o investici s delší dobou návratnosti.

Třetí navrhovaná strategie pro firmu Hračky by se tedy týkala přemístění její kamenné prodejny do nové oblasti, díky čemu by se firma zacílila na novou skupinu zákazníků.

#### **Taktika pro rok 2013**

Výše navržená strategie je jistě velmi radikálním opatřením, avšak přesun kamenné prodejny do obchodně atraktivnější a lukrativnější části Ostravy, než je Ostrava – Hrabůvka, by jistě firmě prospěla. Majitel v minulosti zamítl možnost přesunout svou prodejnu do jistého velkého nákupního centra z důvodů velmi vysokého nájemného. Nová prodejna by však mohla nalézt lepší pozici v centru města nebo v hustě obydlené části Ostravy – Poruby, případně v jiném městě poblíž Ostravy. Konkrétně by se strategické místo mohlo nacházet poblíž určitého zařízení, které je frekventovaně navštěvováno dětmi (základní škola, McDonalds, budova se zájmovými kroužky atd.). Vhodně zvolené místo by navíc zvedlo firemní image a přilákalo novou skupinu zákazníků.

Počáteční investice na přemístění prodejny a zařízení nových prostor by se pohybovalo okolo 450 000 Kč. V případě, že by se nová prodejna nalézala v pronajímatelných prostorách, dala by se celá počáteční investice uhradit z prodeje současné prodejny, kterou majitel vlastní. V případě, že by bylo potřeba prostory zakoupit, musel by majitel firmy využít financování cizími zdroji. Nejpříjemnější variantou by v tomto případě byl bankovní úvěr, jehož výše by se odvíjela od ceny nových prostor.

## 6 Závěr

Téma strategické analýzy je v teoretické rovině zpracováno velmi rozsáhle a kvalitně. Existuje velké množství české i zahraniční literatury, která o tomto tématu pojednává. Možností, jak strategickou analýzu pojmout a provést je tedy dostatek. Velmi přínosné jsou pak především ty knihy či jejich kapitoly, ve kterých nejsou pouze uvedeny holé postupy, kterých bychom se měli při analýze podniku držet, avšak jsou obohaceny o cenné rady a praktické příklady ze skutečného světa podnikání. I přes rozsáhlost zpracování tohoto tématu, nebo možná právě díky jeho rozsahu, však současné firmy význam strategické analýzy podceňují. Metody strategické analýzy (ať už externí či interní) jsou dle mého názoru velmi srozumitelnými a snadno využitelnými nástroji, které mohou organizacím objasnit mnoho příčin jejich neúspěchu.

Kompletní strategická analýza, podrobně popsána v praktické části práce, nebyla ve firmě Hračky od počátku její existence doposud využita. Přestože se majitel firmy sám snažil o každoroční zhodnocení hospodaření firmy, vždy se přiklonil k analýze „vlastním selským rozumem“, a to z toho důvodu, že existující nástroje strategické analýzy jsou pro něj neznámou.

Provedením PEST analýzy, analýzy prostřednictvím modelu pěti konkurenčních sil, analýzy interních zdrojů a závěrečné SWOT analýzy vyvstalo na světlo několik zásadních aspektů, které by firma Hračky měla vzít v nejbližším období v úvahu.

Firma Hračky se v posledních třech letech potýká s významným poklesem svých ročních tržeb, přestože v roce 2009 využila novou příležitost na trhu a rozšířila kamenný prodej o vlastní e-shop. Příčinou tohoto poklesu může být celosvětová ekonomická krize, která se projevila i na české ekonomice. Maloobchodní tržby jsou dle provedených statistik všeobecně klesající, a to téměř ve všech odvětvích. Byly však zjištěny i další nedostatky, které mají svůj podíl na firemních tržbách. Nedostatečné komunikační dovednosti personálu i vedení mohou být odrazem současného stavu. Do budoucna se však firma bude muset vyrovnávat se stále rostoucím počtem konkurentů, a to jak v oblasti kamenného prodeje, tak na internetu. Získání konkurenční výhody je pro tak malou firmu velmi složitým procesem. Jednou z méně nákladných možností je získání inspirace ze zahraničních prodejen hraček, které velmi využívají kvalitní nástroje podpory prodeje.

V závěrečné kapitole této diplomové práce pak byl navržen strategický cíl pro firmu Hračky, který se stal výchozím bodem pro tři navržené strategie a jejich taktiky, jejichž implementace by měla podniku přinést zlepšení jeho současného stavu.

První z navržených strategií (Strategie rozvoje produktu a diversifikace) je pro podnik v současnosti asi nejpříjemnějším řešením, které s sebou nenese žádné radikální zásahy do firemní struktury či lokalizace provozovny. Také z hlediska nákladů se jedná o schůdnou variantu. Druhá a třetí strategie (Obranná strategie a Strategie rozvoje trhu) by pro firmu znamenala velmi výrazné změny v podobě dalšího společníka, nového umístění provozovny, s čímž by se také pojily vysoké náklady na realizaci, avšak otevřela by firmě nové příležitosti, možnosti a nové trhy.

Veškeré informace o firmě Hračky, které jsou uvedeny v praktické části, byly získány převážně přímo od majitele firmy, jeho zaměstnanců či externích subjektů spojených s touto firmou. Jednalo se tedy o nejdůvěryhodnější zdroj, který byl k dispozici.

Cílem této diplomové práce bylo provést strategickou analýzu malé firmy a na základě získaných výsledků navrhnout cíle a možné strategie pro její budoucí vývoj. Tento cíl byl splněn a výsledky této práce budou předány majiteli firmy, který s nimi naloží dle svého vlastního uvážení.

## Seznam použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika II*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 206 s. ISBN 978-807-19438-77.
- [3] BUSINESSVIZE: *Matice General Electric/Mc Kinsey* [online]. Nitana: © 2010-2013 [cit.23.2.2013]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matrice-general-electric-mckinsey>>.
- [4] BYZNYS SLOVÍČKA: *Bostonská matice* [online]. [cit.18.2.2013]. Dostupné z: <[http://www.byznysslovicka.com/ekonomika\\_management/bostonska-matrice](http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/bostonska-matrice)>.
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktual. ]. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE: *Informační povinnost prodejce* [online]. ©2012. [cit.16.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.coi.cz/cz/pro-podnikatele/informace-pro-prodejce/informacni-povinnosti-prodejce/>>.
- [7] ČESKÁ TELEVIZE. ČT24: *Češi šetří kde mohou. Hračky ale dětem pod stromčkem dopřejí* [online]. Aktualizováno dne 27.10.2012. [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/201165-cesi-setri-kde-mohou-hracky-ale-detem-pod-stromeckem-dopreji>>.
- [8] ČESKÁ TELEVIZE. ČTO: *Počet nezaměstnaných v kraji přesáhl 80 tisíc* [online]. Aktualizováno dne 9.3.2013. [cit.7.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-ostava/zpravy/210320-pocet-nezamestnanych-v-kraji-presahl-80-tisic/>>.
- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informační společnost v číslech 2012*. Praha: 2012. 76 s. ISBN 978-80-250-2171-2. Dostupné také z: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C7002D34D3/\\$File/970512.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C7002D34D3/$File/970512.pdf)>.

- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *CZSO: Dvě třetiny českých domácností mají počítač* [online]. Aktualizováno dne 8.12.2012. [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/dve\\_tretiny\\_ceskych\\_domacnosti\\_maji\\_pocitac20121204](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/dve_tretiny_ceskych_domacnosti_maji_pocitac20121204)>.
- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *CZSO: Nejnovější údaje: Moravskoslezský kraj* [online]. Aktualizováno dne 7.5.2012. [cit. 7.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xt>>
- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *CZSO: Pohyb obyvatelstva - 1. až 4. čtvrtletí 2012* [online]. Aktualizováno dne 14.3.2013. [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031413.doc>>.
- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *CZSO: Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2012* [online]. Aktualizováno dne 11.3.2013. [cit. 7.3.2013]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_v\\_moravskoslezskem\\_kraji\\_v\\_1\\_az\\_4\\_ctvtleti\\_2012](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_moravskoslezskem_kraji_v_1_az_4_ctvtleti_2012)>.
- [14] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [15] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [16] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [18] JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
- [19] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2 vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- [20] KONEČNÁ, Jana. *Jak podnikat: Nespolehlivý plátce, ručení za DPH* [online]. Aktualizováno 11.4.2013. [cit.23.2.2013] Dostupné z: <<http://www.jakpodnikat.cz/nespolehlivy-platce-ruceni-za-odvod-dph.php>>
- [21] KOUKAL, Jiří. *Strategické řízení* [online]. 2012. [cit. 4.2.2013]. Dostupné z: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/metodika-definice/page16.html>>.
- [22] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomie a managementu. 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [23] Kurzy.cz: *HDP2013, vývoj HDP v ČR* [online]. Kurzy.cz: © 2000-2013. [cit.4.3.2013]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>
- [24] Kurzy.cz: *Inflace 2013, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. Kurzy.cz: © 2000-2013. [cit.4.3.2013]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.
- [25] Kurzy.cz: *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2013* [online]. Kurzy.cz: © 2000-2013. [cit.5.3.2013]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>
- [26] Kurzy.cz: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013* [online]. Kurzy.cz: © 2000-2013. [cit.5.3.2013]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>
- [27] Kurzy.cz: *Služby – vývoj tržeb ve službách v ČR* [online]. Kurzy.cz: © 2000-2013. [cit.4.3.2013]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/sluzby/>>
- [28] MANAGEMENT MANIA: *Analýza 5F* [online]. ManagementMania's Series of Management: © 2011-2013 [cit.16.2.2013]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>>.
- [29] MindTools: *The McKinsey 7S Framework* [online]. MindTools: ©1996-2013. [cit.23.2.2013]. Dostupné z: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)>
- [30] NAVRÁTILOVÁ, Zora. *Strategická analýza podniku*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta ekonomicko – správní, Katedra podnikového hospodářství.

- [31] PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [32] ROKYCANY: *Tržby supermarketů i prodejců aut stále klesají, maloobchod se propadl o 4,7 procenta* [online]. Aktualizováno dne 4.4.2013. [cit.7.3.2013]. Dostupné z: <<http://rokycany.regiony24.cz/44-175907-trzby-supermarketu-i-prodejcu-aut-stale-klesaji--maloobchod-se-propadl-o-4-7-procenta>>.
- [33] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [34] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 116 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [35] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 116 s. ISBN 80-7179-367-.
- [36] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [37] ŠAFR, Jiří a Věra PATOČKOVÁ. *Trávení volného času v České republice ve srovnání s evropskými zeměmi* [online]. 2010. [cit. 19.3.2013]. Dostupné z: <<http://www.tf.jcu.cz/getfile/4e8e13171cad9eea>>.
- [38] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [39] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013

*Barbora Pištorová*  
.....  
jméno a příjmení studenta